

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley 25265)



ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE EDUCACIÓN UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

**ESTILOS DE ORGANIZACIÓN Y TOMA DE
DECISIONES EN UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA
REGULAR EN EL NIVEL SECUNDARIO DEL
DISTRITO DE ACORIA HUANCAMELICA 2017**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del conocimiento en el campo educativo

PRESENTADO POR:

Bach. Wilder Castellanos De la Cruz

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:

Ciencias de la Educación

MENCIÓN:

Administración y Planificación de la Educación

**HUANCAMELICA – PERÚ
2018**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creado por la ley n°25265)

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN
(Aprobado con Resolución N° 736-2005-ANR)



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: Dra. Antonieta del Pilar URIOL ALVA, Dr. Abel GONZALES CASTRO y Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID.

De conformidad al Reglamento para Optar el Grado Académico de Maestro Y Doctor, de la Escuela de Posgrado - UNH, aprobado mediante Resolución N° 0306-2017-CU-UNH.

El candidato al **GRADO DE MAESTRO, EN MENCIÓN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**

Don, Wilder CASTELLANOS DE LA CRUZ procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado: **ESTILOS DE ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN EL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE ACORIA HUANCAVELICA 2017.**

Mediante la Resolución Directoral N°374-2018-EPG-R/UNH, fija la hora y fecha para el acto de sustentación de la tesis.

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido al ACTO de sustentación, realizándose la deliberación, calificación y resultando:

PRESIDENTE:

Aprobado

SECRETARIO:

Aprobado

VOCAL:

Aprobado

RESULTADO FINAL:

Aprobado por unanimidad

Para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los veintitrés días del mes de mayo del año 2018.

Dra. Antonieta del Pilar URIOL ALVA
presidente

Dr. Abel GONZALES CASTRO
Secretario

Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID
Vocal

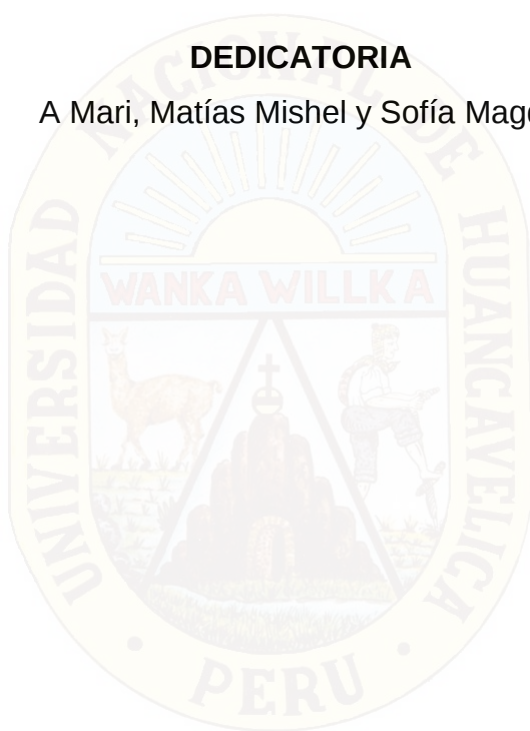
ASESOR:

Dr. Daker RIVEROS ANCCASI



DEDICATORIA

A Mari, Matías Mishel y Sofía Magda



RESUMEN

La presente Tesis intitulo "Estilos de Organización y Toma de decisiones en una institución educativa de educación básica regular en el nivel secundario del distrito de Acoria Huancavelica 2017" tiene por objetivo determinar el grado de relación entre el estilo de organización y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllaccoto- jurisdicción del distrito de Acoria y provincia de Huancavelica. Corresponde al tipo de investigación sustantiva y es correlacional bivariable, con un diseño descriptivo-correlacional, cuya población de estudio es de 302 personas que son todos los integrantes de la comunidad educativa de la Institución mencionada con 19 individuos como muestra. Los resultados de estudio se enfocan en la confirmación de la existencia de correlación positiva, alta y lineal entre las variables involucradas: Estilos de organización y toma de decisiones ($r=0,735$). Es decir, que una buena inclinación hacia las prácticas mejores en cuanto a organización escolar, mejores tienden a ser tanto la rapidez como la efectividad de la toma de decisiones. Además, esto es apoyado por las hipótesis específicas, donde la correlación entre los estilos de organización más elementales y la toma de decisiones, es menor, lo cual es indicativo que una buena toma de decisiones que favorece la viabilidad de las acciones institucionales se efectúa mejor en un estilo democrático.

PALABRAS CLAVE: Estilos de organización, teoría de decisiones y organización democrática.

ABSTRACT

This thesis entitled "Styles of Organization and Decision-making in a regular basic education institution in the secondary level of the district of Acoria Huancavelica 2017" aims to determine the degree of relationship between the style of organization and decision-making in the Educational Institution "Pueblos Unidos" of Huayllaccoto-jurisdiction of the district of Acoria and province of Huancavelica. Corresponds to the type of substantive research and is bivariable correlation, with a descriptive-correlational design, whose study population is 302 people who are all members of the educational community of the aforementioned Institution with 19 individuals as a sample. The study results focus on the confirmation of the existence of positive, high and linear correlation between the variables involved: Organization styles and decision making. That is to say, that a good inclination towards the best practices in terms of school organization, better tend to be both the speed and the effectiveness of decision making. In addition, this is supported by specific hypotheses, where the correlation between the most elementary organizational styles and decision-making is less, which is indicative that good decision-making that favors the viability of institutional actions is best carried out in a democratic style.

KEYWORDS:

- Organization styles.
- Theory of decisions.
- Democratic organization.

ÍNDICE

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Formulación del Problema.....	16
1.3. Objetivos de la Investigación.....	17
1.4. Justificación del Estudio.....	18

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	20
Nivel internacional.....	20
Nivel nacional.....	23
Nivel local.....	24
2.2. Bases Teóricas.....	26
2.2.1. Organización.....	26
2.2.2. Organización escolar.....	27
2.2.3. Estilos de organización.....	29
a) Estilo autocrático.....	29
b) Estilo paternalista.....	30
c) Estilo Laissez faire.....	30
d) Estilo burocrático.....	30
e) Estilo institucional.....	31
f) Estilo democrático.....	31

2.2.4. Teoría de la toma de decisiones.....	31
2.2.5. Toma de decisiones organizacional.....	33
2.2.6. Estilos de toma de decisiones.....	36
a) Decisivo.....	38
b) Flexible.....	38
c) Jerárquico.....	38
d) Integrador.....	39
2.3. Formulación de la Hipótesis.....	39
2.4. Definición de Términos.....	40
2.5. Identificación de variables.....	42
2.6. Operacionalización de variables.....	42

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de la Investigación.....	51
3.2. Nivel de Investigación.....	51
3.3. Métodos de Investigación.....	51
3.4. Diseño de Investigación.....	52
3.5. Población, Muestra y Muestreo.....	52
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	55
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis.....	55

CAPÍTULO IV

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos.....	58
4.2. Discusión de resultados.....	72
4.3. Proceso de prueba de hipótesis.....	76

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 01: Correlación Dimensión 1 (V1) y Variable 2.....	58
Gráfico 01: Nube de puntos Dimensión 1 vs Variable 2.....	59
Tabla 02: Correlación Dimensión 2 (V1) y Variable 2.....	60
Gráfico 02: Nube de puntos Dimensión 2 vs Variable 2.....	61
Tabla 03: Correlación Dimensión 3 (V1) y Variable 2.....	62
Gráfico 03: Nube de puntos Dimensión 3 vs Variable 2.....	63
Tabla 04: Correlación Dimensión 4 (V1) y Variable 2.....	64
Gráfico 04: Nube de puntos Dimensión 4 vs Variable 2.....	65
Tabla 05: Correlación Dimensión 5 (V1) y Variable 2.....	66
Gráfico 05: Nube de puntos Dimensión 5 vs Variable 2.....	67
Tabla 06: Correlación Dimensión 6 (V1) y Variable 2.....	68
Gráfico 06: Nube de puntos Dimensión 6 vs Variable 2.....	69
Tabla 07: Correlación Variable 1 y Variable 2.....	70
Gráfico 07: Nube de puntos Variable 1 vs Variable 2.....	71
Gráfico 08: Curva t-Student de dos colas.....	78

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis “Estilos de Organización y Toma de Decisiones en la Institución Educativa Pueblos Unidos de Huayllaccoto-Acoria” se inscribe dentro del Ámbito de la Provincia de Huancavelica, y efectúa el estudio de la búsqueda de relación entre el Estilo de Organización y la Toma de Decisiones en dicho Institución de Educación Secundaria. La problemática parte de considerar que no hay en la Comunidad Educativa una organización de los conformantes que haga posible la Toma de Decisiones con todos los pasos que este proceso exige para llegar a buenos acuerdos y en consecuencia a efectivizar actividades que tengan impacto en la Educación. Respecto del marco teórico, mencionamos, que, si bien en el ámbito internacional hay estudios sobre la gestión escolar, en el ámbito nacional y local, si bien existen trabajos que enfoquen una cuestión similar, sin embargo, son escasas. Las consideraciones teóricas adjuntadas en el presente estudio son importantes para fundamentar el aparato teórico de la defensa de la tesis. Respecto al diseño de la investigación, sabiendo que esta es correlacional, se hizo uso de la técnica de muestreo probabilístico de conglomerados con uso interno en cada grupo del muestreo aleatorio simple. Se hizo la validación del instrumento que tuvo que pasar por revisión y corrección por parte de diferentes docentes investigadores de la Universidad Nacional de Huancavelica, hasta lograr un instrumento de recojo de datos de las unidades de análisis, cuyo procesamiento sirvió como insumo fundamental para probar la hipótesis proyectada. Se arribó a la conclusión que existe una fuerte correlación entre las variables del estudio, lo que indica que mientras mejores son los estilos de organización, mejores son los resultados de las decisiones tomadas, y mientras los estilos de organización se alejan hacia estilos poco convenientes, la toma de decisiones sufre obstáculos y dificultad en su avance, menoscabando el desempeño de la Institución.

En cuanto se refiere a la estructura del trabajo, este está organizado en cuatro capítulos. El primero, que corresponde al planteamiento del problema donde se hace una explicación de la realidad como viene ocurriendo, en base cuyos considerandos se formula de manera operativa el problema de la investigación, y consecuentemente, los objetivos y la justificación del estudio. El segundo capítulo, está abocado a la información teórica, los antecedentes de la investigación tanto a nivel local, nacional e internacional, se consolidan las bases teóricas y sobre todo se formula la hipótesis de investigación. El tercer capítulo se centra en la caracterización del tipo de investigación y el nivel, y es en ella donde se explicita el diseño de investigación, y luego se explica la metodología del muestro a partir de la población de estudio. También se explican las técnicas de recolección de datos teóricos, de campo que se hizo mediante encuesta validada por expertos y los pormenores de la manera como se hizo el procesamiento y análisis de datos, incluyendo la descripción de la prueba de hipótesis. En el cuarto y último capítulo, se presentan los resultados, se hace discusión sobre ellas y se fortalecen la certeza de las conjeturas mediante la prueba de hipótesis.

EL INVESTIGADOR

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema educativo nacional en su conjunto toma en cuenta teorizaciones importantes y estrategias de organización, con la intención que se concreten en una vida democrática dentro de las instituciones educativas. Una de los mecanismos de participación es la conformación de los Consejos Educativos Institucionales, los cuales están reglamentados y tienen una finalidad específica. Cabe señalar que en nuestro país desde el año 2003, como un mecanismo formal para promover la participación y la autonomía en la gestión de la educación, se crearon diversas instancias de participación, concertación y vigilancia (Díaz, 2015, p. 6). Sin embargo, en la práctica, debido a circunstancias de fuerza mayor, no se constituye en un ente que conlleve los destinos de una Institución Educativa. Se siguen dando importancia a reuniones de una parte de la comunidad educativa, y más énfasis se da, en la plana magisterial, que viene a ser la principal y decisiva fuerza, que muchas veces, sin tomar en cuenta los verdaderos intereses de la comunidad educativa en su amplitud, conduce las actividades educativas. El problema está tan extendido y arraigado, que a pesar de permanentes promociones de innovaciones y propuestas de modernización, la cultura tradicional de la dominancia del maestro sobre la comunidad educativa, sigue dándose, en la práctica; sin embargo, en informes de gestión y documentos administrativos, podemos verificar que sí hay participación.

La conducción de una Institución Educativa conlleva tomar en cuenta estilos de organización, asumiéndose a uno, para viabilizar la puesta en marcha de los planes y los proyectos con fluidez, sin

entrampamientos ni dificultades (Contreras, 2005, p. 23). La falta de una adecuada organización, sistemática y piramidal, hace imposible que teniendo como base los acuerdos de convivencia y la normativa aprobada, los actores educativos sientan que son partícipes activos y dinámicos del proceso de la educación. No es posible que se siga practicando estilos de corte tradicional, formas de acuerdo a costumbres, apelando a tomar decisiones, en grandes, caóticas y poco estructuradas reuniones permanentes y rutinarias.

En la mayoría de las instituciones educativas de la Educación Básica Regular, en el ámbito de la Provincia de Huancavelica, la organización y la jerarquización, y la práctica del mecanismo de participación democrática de los cuerpos conformantes, es asunto que deviene de la consecuencia nacional. Esto es debido por un lado a la mentalidad tradicional, reflejo de una sociedad desorganizada, heredera y proveniente de las comunidades ancestrales con estilos de organización más groseros, más voluminosos y atómicos; y por otro lado, es resultado de la hibridación producida a causa del encuentro de dos culturas con predominio de la idiosincrasia criolla que trasmite e impone los antivalores (Klauer, 2000, p. 159).

En tal sentido, vemos que la inclinación es por las grandes reuniones y asambleas con todos los actores, lo que hace que la toma de decisiones, se haga complicada y por tanto se retrasen tantas actividades y no se lleven a cabo algunas, y no se da lugar a la innovación, a la flexibilidad, a las ideas fuerza, a las iniciativas novedosas, al cambio; sino gana lugar, la repetición permanente de lo tradicional.

El problema se agrava cuando los miembros de la Institución Educativa, tales como docentes, padres de familia y alumnado, no se reúnen en su conjunto, sino por separado, en fechas diferentes, bajo la conducción del Director, donde la agenda, la temática, los reglamentos, la planificación estratégica, se estancan en debates

intrascendentes con intervenciones poco relevantes, muchas veces sin llegar a acuerdos que el Director idealiza. Si por buena intención el Director logra reunir a todos los actores, entonces se requieren amplios ambientes, traslado del mobiliario a algún aula que albergue asambleas de una considerable cantidad de personas, en la masa grande se pierden buenos intentos, se desbalancea el equilibrio de participación y al final los frutos son los mismos que cuando no hubiera habido una reunión similar.

La Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto, del Distrito de Acoria, jurisdicción del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica, es uno de aquellos casos. El Director de la Institución, con mucho esfuerzo y esmero, lleva a cabo reuniones con la finalidad de viabilizar las actividades del año académico, y sin embargo, por lo general, ocurre lo que siempre ha acontecido.

La asamblea de mayor importancia es el de la plana docente, donde se acuerdan los aspectos más trascendentales, se elaboran los documentos de gestión como los manuales de organización y funciones, el reglamento interno, el proyecto educativo institucional, el proyecto curricular, los planes operativos y los demás documentos administrativos, en nombre de todos los actores, y entonces existe pues, teóricamente, una suerte de imposición o dictadura del profesorado.

Sin embargo, aquello podría ser tolerable y bien, de no ser por otro inconveniente que acude inmediatamente, el aparentamiento de los documentos y los informes que se hacen a los órganos intermedios, tal una especie de simulación, de tal suerte que la tarea educativa no es planificada adecuadamente ni las intenciones son claras, y así la integridad de un año académico resulta siendo un trámite tradicionalista donde lo único que se espera es que las horas pasen, los días de la semana se acaben, los meses transcurran para que el

año sea tal cual fue el año anterior y se prevea que los años próximos serán también las mismas.

Esto desemboca en una problemática descubierta, la adherencia al enfoque tradicional en la gestión institucional, donde las decisiones son tomadas por el Director, con mínimas coordinaciones con los miembros del CONEI; lo que produce en los integrantes de la comunidad educativa una percepción de insatisfacción, cuyo impacto más fuerte es la baja aceptación y/o preferencia por parte del público hacia la Institución educativa y su desempeño.

En tal sentido cabe preguntarse si exista relación entre la organización y la toma de decisiones, y que haya un estrecho nexo entre ambos, y que su comprensión sea esencial para conducir el motor interior de las Instituciones Educativas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre el estilo de organización y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica-2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre el estilo de organización autocrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica-2017?
- b) ¿Cuál es la relación entre el estilo de organización paternalista y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica-2017?
- c) ¿Cuál es la relación entre el estilo de organización Laissez faire y la toma de decisiones en la Institución

Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica-2017?

- d) ¿Cuál es la relación entre el estilo de organización burocrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica-2017?
- e) ¿Cuál es la relación entre el estilo institucional de organización y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica-2017?
- f) ¿Cuál es la relación entre el estilo de organización democrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica-2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el estilo de organización y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Acoria el año 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación entre el estilo de organización autocrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica el año 2017.
- b) Determinar la relación entre el estilo de organización paternalista y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica el año 2017.
- c) Determinar la relación entre el estilo de organización Laissez faire y la toma de decisiones en la Institución

Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica el año 2017.

- d) Determinar la relación entre el estilo de organización burocrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica el año 2017.
- e) Determinar la relación entre el estilo de organización institucional y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica el año 2017.
- f) Determinar la relación entre el estilo de organización democrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica el año 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Este trabajo permitió dilucidar que un estilo de organización más vigoroso, más práctico y más cohesionado, hace que las Instituciones Educativas marchen en su quehacer con mucho más impulso, y todo el conglomerado de toma de decisiones repercutirá en la elevación de los niveles de aprendizaje de los alumnos.

Los criterios de justificación para el presente trabajo son los siguientes:

a) CONVENIENCIA

La presente investigación es conveniente, pues pudo clarificar y ponderar la importancia de los estilos de organización más versátiles en la toma de decisiones vigorizando el funcionamiento de las Instituciones Educativas sin dejar de lado la participación democrática de los cuerpos y elementos conformantes, y además podrá contribuir en adelante a llevar a cabo investigaciones mucho más profundas.

b) RELEVANCIA ORGANIZACIONAL

La presente investigación es relevante por cuanto representará una contribución novedosa, pues hará comprender que no solo son necesarios los esfuerzos de participación, sino que una buena estructuración y un funcionamiento aceptable de los cuerpos conformantes de la Institución Educativa, eleven el nivel del rendimiento escolar, lo que finalmente beneficia a la comunidad nacional en su conjunto.

c) IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Este trabajo tiene un carácter teórico, ya que realiza un abordaje de la investigación en su nivel básico, pues permite conocer la validez del estilo de organización y el nivel de fluidez en la toma de decisiones en las Instituciones Educativas de Huancavelica.

d) VALOR TEÓRICO

La presente investigación es un aporte a la investigación educativa, y de hecho, servirá de sustento a futuras investigaciones que se relacionen con buenas marchas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Hecha una exhaustiva revisión de los archivos de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica y la página Web, se encontraron los siguientes antecedentes de la investigación ubicando cada uno de ellos en las esferas:

Nivel internacional

Serlin (2010) realizó la investigación titulada: “Conocimiento de la gestión de las organizaciones: Sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos” en la Universidad de Buenos Aires, defendiendo que los paradigmas, las perspectivas y teorías que se aplican “oficialmente” al dominio administrativo son situaciones repetitivas, reductibles a una tecnología estandarizada. La investigación arroja las siguientes conclusiones:

- ✓ Que el análisis epistemológico de la Gestión, es preferible que lo hagan los expertos en ello y no los filósofos de la ciencia, ya que los primeros tienen conocimiento de sus requerimientos y un extenso periodo de ejercicio (fundamental fuente de aprendizaje), de investigación y de docencia. Para ellos deberán superar la pereza intelectual que se expone varias veces en esta tesis.
- ✓ La comprensión que las organizaciones no están en equilibrio, que son dinámicas en su interacción con el contexto, ha ayudado a desarmar el aparato mono paradigmático. Igualmente ha sido útil entender que cada situación organizacional debe tener los instrumentos adecuados abierta ecológicamente (al contexto), el de la co-evolución de la organización y contexto, el de desarrollo sustentable, la relación entre dinámica y la ambigüedad con la reestructuración, el análisis multidimensional de datos, el

reconocimiento de patrones, la estructura de atractores y su aplicación a la Gestión, el caso como extremo, la reflexión acción y la construcción de sentido.

Palacios (2012) en su investigación titulada: “Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo”, llevada a cabo en la Escuela de Administración Educativa de Costa Rica, se enfocó en identificar la existencia de un proceso de gestión no del todo participativa, en el que la opinión de la comunidad educativa para el proceso de toma de decisiones, se consideran parcialmente, al mismo tiempo que la disposición de los docentes y administrativos para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones es abierto. La investigación arriba a las siguientes conclusiones:

- ✓ Que existe un proceso de gestión no del todo participativo, en la que la opinión de la comunidad educativa para el proceso de toma de decisiones, se consideran parcialmente. A su vez, la disposición de los docentes y administrativos para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones es abierto, y están dispuestos a escuchar opciones para que el proceso sea de manera participativa.
- ✓ Entre algunas de las estrategias de gestión para el proceso de toma de decisiones se consideran: la intuición, lo que deja de lado la sistematización, la planeación y planificación de futuras situaciones; la técnica del descarte, comenzando por el análisis de varias soluciones posibles para la correcta selección de la misma.
- ✓ Para el mejoramiento del proceso de toma de decisiones en el CTP General Viejo, se propone un modelo estratégico de gestión en que se involucre la participación de la comunidad educativa, con el fin de que se pase de una dinámica actual, centralizada en su mayoría en la toma de decisiones por parte del director, a un proceso consensuado.

Pereyra (2014) realizó la investigación titulada: “Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas” en la Universidad de Zulia, Facultad de Humanidades y Educación República Bolivariana de Venezuela, centrándose básicamente en la identificación de la inoperancia en la programación del trabajo en equipo, de diálogo, orientación, participación en el planeamiento y evaluación de alternativas ante situaciones de conflicto, puesto que se basan en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas y para estimar el curso de acción. La investigación arriba a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se establecieron los tipos de estilos gerenciales desarrollados por los directivos de las organizaciones educativas de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Insular Almirante Padilla, Estado Zulia, donde se encontraron deficiencias en los estilos democráticos, participativos, prevaleciendo el autocrático, y deliberativo, puesto que llevan un control rígido e independientemente en las responsabilidades administrativas, en los lineamientos y normas que han de cumplirse, como también en la toma de decisiones, sin interesarse en el consenso, iniciativas sociales, personales e institucionales.
- ✓ Se identificaron los factores que influyen en los estilos gerenciales ejercidos de los directivos en las organización objeto del estudio, se presentan debilidades en cada uno de ellos, sobre todo en la iniciativa en la transformación de paradigmas para concebir los cambios, al igual que en el control del carácter, modos y criterios antes situaciones difíciles permitiendo el diálogo, así como también la delegación de tareas fomentando la participación en la planificación y acciones de gestión para mejorar el ambiente institucional.
- ✓ Se estudiaron las formas de tomar decisiones en los directivos de las organizaciones en estudio, detectando que la ausencia de

modelos, regla y directrices institucionales previamente programadas y acordadas, ante situaciones que ameriten pronto tratamiento.

Nivel nacional

García (2004) realizó la investigación titulada “El Diseño organizacional del Centro Educativo en sus forma de planificación y organización” en la Pontificia Universidad Católica del Perú, llegando a la conclusión en cuanto que en el proceso de organización existan ciertas debilidades organizativas como la definición de responsabilidades y la comunicación que pudieran perjudicar la propuesta del Centro Educativo, ya que ellas pueden estar obstaculizando la interrelación entre los órganos de la institución y ser causa de conflictos, inclusive pueden influir en las decisiones del Centro Educativo, puesto que como algunos investigadores afirman los rasgos estructurales de una organización, sus procesos de interacción y comunicación además de la cultura organizativa son factores que afectan la toma de decisiones en la organización.

Contreras, B. (2005) realizó la investigación titulada “Micropolítica Escolar: Estilo de liderazgo de una Directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar” en la Pontificia Universidad Católica del Perú, defendiendo entre varias consideraciones importantes la mera circunscripción de la participación de los docentes solo en funciones académicas, funciones orientadoras de alumnos y actividades cívicas; y la percepción de docentes y la dirección del plantel en referencia a la naturalidad de un rol poco protagónico de parte de los estudiantes. La tesis arriba a las siguientes conclusiones:

- ✓ La Directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos.

- ✓ Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contrapongan a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontando de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes.
- ✓ Los conflictos surgen a partir de una desigual distribución de poder: poder de la comunicación, poder de las decisiones; las mismas que tienden a generar situaciones de tensión poco conciliables cuando no se comparte la solución con los diferentes actores de la escuela.
- ✓ El liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Los docentes no tienen injerencia definitiva en la organización de horarios, la gestión económica y planificación institucional. Este último aspecto de la gestión, es descuidado por la dirección. Por su parte, los alumnos, a pesar de contar con instancias de representación escolar, no intervienen en las decisiones sobre reglamentos escolar y la gestión económica.

Nivel Local

Bullón (2014) realizó la investigación titulada “Gestión educativa del Director y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Canchayllo-Jauja 2014” en la Escuela de Post Grado de la

Universidad Nacional de Huancavelica con las siguientes conclusiones:

- ✓ Existe relación significativa fuerte entre la gestión educativa del Director y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Canchayllo, expresadas en los resultados de r de Pearson $r=0,788$ y fundamentada la demostración de la hipótesis alterna.
- ✓ Existe relación positiva media entre gestión institucional y participación en la gestión en las Instituciones Educativas del Distrito de Canchayllo-Jauja, expresadas en los resultados de la r de Pearson que llega a una puntuación de 0.730 y fundamentada con los resultados de la T de Student de $6,16 < 1,69$; lo que evidencia el rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la alterna.

Baltazar (2014) realizó la investigación titulada “manejo del enfoque gerencial en la administración de la educación en las Instituciones Educativas estatales de Huancavelica” en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica con las siguiente relevante conclusión: Existe una correlación directa y significativa entre el manejo del enfoque gerencial y la administración de la educación en la Institución Educativa, es decir, que después de la medición de las variables, se demuestra que el manejo del enfoque gerencial, dado como habilidades directivas para gestionar una Institución Educativa generaron actitudes positivas en favor de la administración educativa en las Instituciones Educativas de Huancavelica.

Chahuayo (2015) realizó la investigación titulada “El clima organizacional y la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas del nivel primario del Distrito de Huancavelica” en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, con las siguientes conclusiones:

- ✓ Existe una relación directa y moderada entre el nivel de clima organizacional y gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 37001 de Huancavelica, según obtuvo el coeficiente $r=0,530$
- ✓ Existe una relación directa y moderada entre el nivel de clima organizacional y gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 36009, según obtuvo un coeficiente $r=0,585$
- ✓ El nivel de clima organizacional que resalta en las Instituciones Estatales del nivel primario N° 37001 y 36009 de Huancavelica, es aceptable.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Organización

La organización es esencial en lo administrativo tal es así que todas las organizaciones se dejan influenciar necesariamente por los aspectos internos y las posibilidades externas, viendo su funcionamiento depender de las formas de organización. En la actualidad es importante afianzar las organizaciones para hacerlas eficientes frente a un mercado de competencia permanente.

De acuerdo a León (1985) “una organización es en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p.68). Dicho acuerdo hace que la sociedad pase de lo informal a lo formal y establezca de acuerdo a sus leyes intrínsecas, objetivos, estatutos, roles, funciones y demás aspectos.

Hall (1981) da una idea básica de organización manifestando que “organizar un negocio es dotar con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (p.19). Aunque es un enfoque centrado en lo económico, cabe señalar que bien puede ser aplicable en todos los contextos.

Asimismo, Koontz y Weihrich (2012) definen la organización como “la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional (p. 214).

Una aproximación etimológica nos da a entender que organización viene de “organon” que significa instrumento. Implica partes y funciones diversas donde ningún organismo tiene idénticas e igual funcionamiento. No existe superposición de roles. Es una unidad funcional donde las partes diversas tienen un fin común.

La organización se refiere a estructurar lo planeado y llevarlo a puesta en marcha para efectivizar metas y objetivos. Incluye funciones, jerarquías y actividades, haciendo posible la construcción de un organigrama

2.2.2. Organización escolar

Hace referencia tanto a la comunidad educativa que se halla estructurada y en su interior haya relaciones de acuerdo a normas, procedimientos administrativos y sistemas de control, y que dan a entender un funcionamiento colectivo. A aquel conglomerado de cuerpos, normas y planes, con el objetivo de formar niños, púberes y adolescentes denominamos escuela (García, 2004, p. 37).

La organización escolar es un mecanismo práctico del proceso de enseñanza-aprendizaje que constituye un marco general en el que se desarrollan los procesos educativos sistemáticos y que en sí misma transmite contenidos tanto explícitos como implícitos de enseñanza, que es preciso conocer y modificar en una decidida actitud participativa, reflexiva, abierta y versátil, al servicio de la sociedad que la

sostiene. Es importante notar que una referencia así hace implicar la existencia de elementos que encajan perfectamente en la máquina organizacional y que se engarzan de tal manera que conforman una unidad donde la variabilidad cobra debida importancia.

También puede entenderse, la organización escolar, como el estudio de las Instituciones Educativas, siendo este su objeto de estudio. Hay que considerar a la escuela como la composición sistémica de los diferentes elementos que la componen. Su principal preocupación es la educación, la formación y la tutoría de los escolares.

Para Fernández (2005) la organización escolar:

Es el conjunto de elementos oficiales de carácter general apoyados en teorías científicas, para poder establecer y aplicar los principios, leyes y prácticas porque se rigen las escuelas en general, con el fin de que todos ayuden convenientemente a la educación de los alumnos (Fernández, 2005, p. 84).

La organización que tienen las escuelas se rigen por el estudio de teorías organizativas, pero, además, esas deberían ser analizadas y estudiadas para ser modificadas según las exigencias, planteamientos y expectativas de cada centro escolar.

Siguiendo las ideas de la misma autora, hacemos la descripción de una organización escolar como una suma de:

Elementos materiales tales como edificio escolar, aula y mobiliario, además de los materiales y recursos audiovisuales. Elementos personales, cuyo contenido son el alumnado, el profesorado, las familias y personal de administración y servicios. Elementos formales y funcionales, donde se ven el sistema escolar, la

planificación institucional, los órganos de gobierno, los órganos de participación y gestión, los equipos de trabajo, los horarios, las evaluaciones institucionales y las relaciones humanas, comunicación y clima. Los elementos auxiliares y complementarios, tales como las actividades extraescolares, las actividades complementarias, los servicios de asesoramiento y apoyo externo y las relaciones centro-comunidad (Fernández, 2005, p. 89).

2.2.3. Estilos de organización

En lo que respecta a los estilos de organización, gracias a Batalla (2015), hacemos referencia básicamente a la esencia de la organización que vienen a conformar los cuerpos de participación de la comunidad educativa, tales como la plana docente, los alumnos y los padres de familias, tres grandes grupos que conforman el aparato educativo, y que cada uno, desde su posición hacen posible la tarea educativa. Su posicionamiento y luego sus relaciones y su jerarquización hacen posible identificar una variedad de estilos, que después se reducen en cierta medida a los estilos de direccionalidad y conducción, que más o menos responde a la respuesta psicológica y conductual de la jefatura. El autor hace una clasificación importante de los estilos:

Dimensiones de la variable: Estilos de organización

- a) **Estilo autocrático**, donde la extensión del poder se transmite a través de la imposición de las normas y los criterios, inconsulta con los subordinados. Es la jefatura, de manera personal, la que diseña, planea y asigna los trabajos. El grado de autoridad que se emana es muy elevado lo que suele generar ambientes de tensión.

- b) **Estilo paternalista**, donde el poder de la organización se trasmite partiendo de una actitud de protección de parte de los superiores con respecto a los subordinados, poniendo énfasis en los problemas cotidianos que puedan surgir, donde prima la ayuda mutua y sobre todo el valor de la solidaridad. No cabe duda que la jefatura toma las decisiones y ejerce la autoridad superior irreprochable.
- c) **Estilo Laissez faire**, donde la organización está bajo una autoridad que no interviene en las decisiones, escatima la motivación, no emana instrucciones de trabajo, deja libertad de acción a los trabajadores, quienes, en efecto, efectúan su labor con la libertad deseada, tomando sus propias decisiones. Este tipo de direccionamiento organizacional conlleva a un consecuente desconcierto que se generaliza, debido a que las pautas de trabajo no se definen con claridad.
- d) **Estilo democrático**, donde los cuerpos de la organización mantienen un adecuado equilibrio de pesos, donde la autoridad tiene un límite pautado y todo está dimensionado de forma que no existe excesos de mando. La coordinación es efectiva, y sin embargo los conformantes de los cuerpos tienen libertad, participan activamente en la toma de decisiones. Cabe señalar que la organización no se atomiza en un solo gran ente que se mueva con dificultad, sino se acelera a través de un mecanismo democrático representativo, con un cuerpo central de mando conformado por representantes de los otros cuerpos, elegidos de manera democrática o de acuerdo a normativa vigente, donde el poder no se concentra en las masas en un sentido estricto sino en la

entrega deliberada y consentida de aquel poder individual en los representantes, con la finalidad de lograr una conducción que no se ralentice y avance con innovación y flexibilidad.

- e) **Estilo burocrático**, donde la organización se establece bajo una estructura jerárquica donde las normas y las pautas de acción son rígidas, de modo que todo debe desarrollarse conforme a las mismas.
- f) **Estilo institucional**, donde la organización se hace de acuerdo a cómo está hecho y como está entendido el centro de trabajo. La jefatura se adapta a las condiciones cotidianas, fomenta la participación, de acuerdo a como se entiende la institución anteladamente, soslayando de alguna manera la innovación.

2.2.4. Teoría de la toma de decisiones

Gutiérrez (2014) afirma que: “Tomar decisiones no es algo que desconozcamos, pues los hacemos todos los días” (p. 35). Es probable que al tomar tantas como existan, algunas de ellas parezcan automatizadas, por lo que hay que cuidarse muy especialmente de estas. Nos importan sobre todo las buenas decisiones, las que no se logran fácilmente, y son pues el resultado de una arduo y ordenado proceso mental. Las condiciones pueden cambiar de un momento a otro y no podemos exponernos a los riesgos de una respuesta mecánica o un enfoque intuitivo. De hecho, que las experiencias para las decisiones rápidas pueden ser tan grandes que nos pueden conllevar, sin que nos lo propongamos, a una trampa.

El importante destacar que los análisis de las decisiones sustentan todas las funciones directivas, pues nada de lo que un directivo haga es más importante que el uso de la mejor

información disponible para tomar decisiones valederas. El perjuicio causado a una organización por una decisión básicamente desacertada suele tornarse irreversible y no puede ser evitado ni por la más cuidadosa planificación ni por una implementación básica.

Le Moigne (1990) define el término decidir como “identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización” (p. 19). Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema.

De la misma manera, Greenwood (1978) define como la equivalencia de la resolución de problemas empresariales (p.44). Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de la toma de decisiones y resolución de problemas.

Siguiendo la descripción que hace Simón (2013) en su obra La ciencia de lo artificial, podemos identificar tres fases que son:

Investigación (Inteligencia, exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada se obtienen, se procesan y se examina en búsqueda de indicios que pueden identificar problemas u oportunidades. Diseño, invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción, que involucre los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad. Elección, selección de una alternativa o curso de acción entre aquellas que están disponibles. (p. 34).

2.2.5. Toma de decisiones organizacional

Siguiendo a Moody (1983), quien, en un estudio exhaustivo sobre los procesos internos en una organización para la toma de decisiones, hacemos notar que la decisión personal es diferente a la toma de decisiones dentro de un contexto organizacional (p. 41).

En el primero, actúan más los aspectos psicológicos y conductuales de una persona, y se decía que aquello ocurre todos los días, desde la decisión de tomar una calle u otra para llegar a un destino, hasta elegir entre posponer un viaje o hacerlo inmediatamente por asuntos de trabajo. En una organización, que está conformada por cuerpos, la toma de decisiones tiene que abarcar necesariamente la voluntad de todos los integrantes, de manera que existen mecanismos para tomarlas.

Los estilos de organización ayudan bastante. Por ejemplo, si se instala un estilo autocrático de gobierno institucional, por ejemplo, no se dirá demasiado sobre la toma de decisiones de la organización, pues esta será efectuada en su mayoría por el conductor, soslayando los intereses y los pareceres de los elementos subalternos; sin embargo, en un estilo democrático la participación será importante y el mecanismo pasará por un rodillo democrático representativo.

Allí surge la conformación de un cuerpo principal, que, en las administraciones gerenciales, suele llamarse directorio (Idea que da a entender la existencia de burocracia), y que no viene a ser sino lo más lógico en la conducción de una entidad. Si los conformantes de la organización son bastantes, mucho mejor aún.

Es importante distinguir básicamente dos tipos de estilos de administración que devienen en la rapidez o la ralentización

de la toma decisiones de una organización. Para Hall (1962) la administración pública tradicional no considera la toma de decisiones como algo abierto, los distintos puntos fuerzan a un proceso de toma de decisiones basado en normas previamente establecidas, y que, por tanto, no pueden ser contestadas o rebatidas por los miembros de la organización, estos últimos más bien tratan de ejecutar una decisión anteriormente establecida (p. 12).

Sin embargo, como alternativa encontramos la reforma administrativa, la que según Dussauge (2009) presenta las siguientes propiedades: “La presencia de un esfuerzo deliberado, intencional; que busca alterar procesos, estructuras, diseños organizacionales; para mejorar, ajustar, modernizar, elevar la calidad de la administración pública y sus componentes” (p. 7)

Pero luego viene la noción de organización post-burocrática, donde las organizaciones se hacen más flexibles, descentralizadas, abiertas y, muy especialmente, más responsables y con capacidad de gestión del conocimiento. Según Harenstam (2008) este tipo de organizaciones presentan las siguientes características:

1. Una jerarquía de autoridad flexible y adaptable.
2. Una división del trabajo basada en la colaboración intra e inter-organizacional.
3. Un sistema de responsabilidad eficaz.
4. Un sistema de trabajo proactivo.
5. La personalización y achicamiento de las relaciones entre los miembros de la organización y con agentes externos.
6. El uso del conocimiento para la producción y co-producción de bienes y servicios de manera eficiente.

Guiándonos por las ideas de Simón (1993) podemos decir que existen muchas mejores alternativas a las formas tradicionales donde las organizaciones son entendidas como sistemas de acción coordinada entre individuos y grupos cuyas preferencias, información, intereses o conocimiento difieren. Asimismo, una organización es, en cuanto pueda, una suma de toma de decisiones, donde se coordinan actores y se divide el trabajo para lograr unos ciertos fines.

De esta manera, a efectos del estudio que venimos haciendo, se define como toma de decisiones organizacional al proceso a través del cual se generan elecciones, por parte de los actores organizacionales. El proceso de toma de decisiones es concerniente a temas específicos.

El autor plantea algunos parámetros de un modelo de estructura decisional:

Acceso de participantes. - Corresponde al patrón de actores que intervienen en el proceso de toma de decisiones sobre un tema específico.

Corresponsabilidad de los participantes en la toma de decisiones. - Considera la participación, creíble, de un actor dentro de un proceso decisorio. Formalización del proceso de toma de decisiones. - El proceso decisorio

específico se realiza bajo un marco normativo establecido. Dispersión de la atención sobre temas en el proceso de la toma de decisiones. - La cantidad de temas que se recuperan y atienden durante el proceso decisorio. Causalidad en la toma de decisiones. -

Refiere a la vinculación causal, explícita, que se les adjudica a las acciones respecto a las metas y objetivos de la decisión. (Simón, 1993, p.38).

2.2.6. Estilos de toma de decisiones

Brousseau (2006) afirma que:

El trabajo de un ejecutivo es, ante todo, tomar decisiones. En un momento cualquiera de cualquier día, la mayoría de los ejecutivos está envuelto en algún aspecto de la toma de decisiones:

intercambiando información, revisando datos, buscando nuevas ideas, evaluando alternativas, implementando directivas, haciendo seguimiento (p. 15).

Para seguir su ascenso por la parte de los cuerpos organizaciones y tener un desempeño que tenga bastante eficacia en otras cada vez de mayor rango, los individuos deben aprender nuevas y desconocidas habilidades y comportamientos que no eran de él. Deben cambiar la manera en que usaban información y las maneras en que hacían creaciones y evaluaciones de alternativas. De manera que ponerse a tomar decisiones como ejecutivo del alto rango, puede, por ejemplo, desechar a una persona más o menos ambiciosa o a uno que tome la pauta de ser un supervisor de primera línea, pues de alguna manera, las actitudes deben ser diferentes y deben acoplarse a los buenos comportamientos y a las buenas habilidades que la convencionalidad tiene a bien.

Sobre las razones que se hallan detrás de los éxitos o fracasos se descubre lo valiosos que vienen a ser los estilos en la toma de decisiones, hay una especie de observación fehaciente que pondera la capacidad de adaptación de las personas a los cargos, según el camino que sigue en su ruta hacia la cima de la organización. La teoría sugiere que mientras más adaptabilidad muestran los ejecutivos a los

nuevos cargos y cambian sus maneras anteriores con nuevas aseguran el éxito de su gestión; y mientras menos propensa son a los cambios, y retienen aun sus hábitos rutinarios y cotidianos, su actuación tiene una tendencia al fracaso.

Definición de los estilos de decisión

Siguiendo al mismo autor, los estilos de decisión dependen de dos patrones específicos y claros. Lo fundamental se encuentra en dos procesos:

- Cómo se utiliza la información, y
- Cómo se crean alternativas

De acuerdo a estas premisas fundamentales, el mismo autor pudo hacer sus estudios sobre tipología de ejecutivos. Uno de ellos, conocido como “el maximizador” es un tipo que para tomar una decisión se predispone de una ingente cantidad de datos, de tal manera que advierte todos los detalles, y desde luego asume casi siempre una buena decisión. Sin embargo, en el proceso podría haber efectuado grandes gastos y deshecho tiempos valiosos, lo que en término de eficiencia no conviene a una organización. Por el otro lado están los llamados “satisfactores” donde el estilo es versátil. Este tipo de personas hacen lo justo. Apenas cuentan con la información necesaria y producen alternativas buenas y satisfactorias. Básicamente, parten de la premisa de no manejar demasiada información sino lo suficiente, basta con premisas relativamente generales que no se extiendan demasiado.

En lo que respecta a la creación de alternativas tenemos a dos tipos de personas. Los que toman decisiones con un “foco único” y siguen una sola línea de actuación en que creen con firmeza. Contrariamente están los multiplistas que manejan “el foco múltiple” pues generan una serie de alternativas y

podrían seguir varios cursos de acción a la vez, lo cual a la larga resulta siendo beneficiosa para una organización.

Usando los criterios anteriores, el autor, ha podido realizar la clasificación en cuatro estilos: El decisivo (Poca información y un curso de acción; el flexible (Poca información y muchas alternativas); el jerárquico (Mucha información y un curso de acción) y el integrador (Mucha información y muchas alternativas).

BINOMIO DE CRITERIOS		FOCO DE ACCIÓN QUE SIGUE UN CURSO	
		ÚNICO	MÚLTIPLE
CANTIDAD DE INFORMACIÓN	POCA	1. DECISIVO	2. FLEXIBLE
	MUCHA	3. JERARQUICO	4. INTEGRADOR

Siguiendo al mismo autor, describimos los rasgos clarificadores de los estilos identificados:

Dimensiones de la variable: Toma de decisiones

- a) **Estilo decisivo.** - Valoración de la acción, la rapidez, la eficiencia y lo que viene a ser la consistencia. Las personas que se fijan un plan, se resumen a él y pasan de acción a acción. Al intercambiar con otras personas, valoran la honestidad, lo claro, lo leal y la concisión.
- b) **Estilo flexible.** - Se concentra en la velocidad, pero la secuencia se expone a la permanente adaptabilidad. Una persona que asume este estilo busca solo la información necesaria para elegir una línea de acción, y si fuera necesario cambia de curso de acción.
- c) **Estilo jerárquico.** - No hay apresuramiento. Búsqueda de información abundante esperando que otros contribuyan, a pesar de que quizá se pueda desechar las opiniones, análisis y decisión del entorno. Desde esta

perspectiva, las decisiones deben resistir la prueba de tiempo.

- d) Estilo integrador.** - No hay búsqueda de una única solución, cada situación es enmarcada de manera amplia, y toma en cuenta elementos diversos que quizá podrían superponerse con otras. Hay toma de decisión con amplia definición y sus acciones toman diversos caminos. Cuando trabajan con el entorno, las personas que toman el estilo integrador prefieren muchos aportes y están dispuestos a conocer una gama de puntos de vista, en que pueden estar incluidos puntos opuestos a su visión inclusive. Para e estilo integrador, la toma de decisiones no es un evento o acontecimiento, es un proceso natural.

2.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

a. Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica 2017.

b. Hipótesis Específica

b.1. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización autocrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica 2017.

b.2. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización paternalista y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica 2017.

b.3. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización Laissez faire y la toma de decisiones en la

Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica 2017.

b.4. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización burocrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica 2017.

b.5. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización institucional y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica 2017.

b.6. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización democrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Huancavelica 2017.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

a) Estilo

Un estilo aparece en un momento y un lugar determinado como expresión de una situación ideológica que se pone de manifiesto en un juego de formas y contenidos que representan los rendimientos individuales de la actividad creadora, nacida de una actitud determinada frente a la transmisión artística. Más tarde, el estilo puede ganar influencia sobre otros círculos, puede ser transmitido, pero en cuanto traspase los límites de su ambiente, de su país o de su tiempo (López, 2008, p. 204)

b) Cuerpo u órgano

Parte conformante de una unidad, que efectúa una determinada actividad, que contribuye al conjunto. En las instituciones educativas, los cuerpos fundamentales son la plana docente, los alumnos y los padres de familia. En algunos muchos más grandes, pasan a conformar como cuerpos la palana directiva y

la plana de administrativos, y con las últimas innovaciones organizacionales, se incluye a la sociedad civil representada en las autoridades comunales y si hay esfuerzos adicionales se agregan los exalumnos (Hernández, C. y S. Medrano, 1991, p. 128)

c) **Organización**

Es un ente unitario que reúne a varios órganos, con unas ciertas formas de relación y dependencia, que realizan un funcionamiento coordinado y armónico. Es un indicador de cuan desarrollada está la sociedad. Una palabra contraria a organización es la anarquía que defiende la dispersión de los elementos individuales y su agrupación en entes grandes, caóticos y simples (Díaz V., 1998, p.121).

d) **Estilo de organización**

Es forma peculiar y manera específica de cómo están conformados los cuerpos dentro de la unidad de la que forman parte. Los estilos dependen de nociones individuales de la jefatura y de creencias básicas. Una jefatura imperativa tendrá un estilo unilateral mientras una jefatura abierta, versátil y flexible tendrá un estilo democrático (Batalla, 2005, p. 44)

e) **Estructura**

Armazón de las partes, las relaciones entre los órganos de gobiernos son importantes, son los nexos de dependencia correlativa los que forman los barrotes que generan la fuerte estructura o la débil estructura. Una estructura fuerte y cohesionada se elabora en base al diálogo, la concertación, el equilibrio de pareceres y la puesta en marcha de visiones comunes (Hernández, C. y S. Medrano, 1991, p. 177)

f) **Decisión**

Es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un

comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado. Los expertos definen a la decisión como el resultado de un proceso mental-cognitivo de una persona o de un grupo de individuos. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en concretar la elección entre distintas alternativas (Hernández, C. y S. Medrano, 1991, p. 201).

g) **Toma de decisiones**

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familia, persona, sentimental o empresarial, utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración (Salazar Y., M. E., 2012, p. 25).

h) **Democracia participativa**

Modelo de organización que facilita a los integrantes de un conglomerado social su capacidad de asociarse y organizarse de tal modo que puedan ejercer una influencia directa en las decisiones generales (Alberich, T. 2014, p. 21),

i) **Democracia representativa**

Forma de gobierno en la que el poder no se ejerce por sí mismo, sino por medio de representantes. Cuando la masa es el titular del poder y elige democráticamente a sus representantes para la integración de cuerpos pequeños mucho más manejables, que ejercen los diversos atributos del mando, se habla de democracia representativa (Alberich, T., 2014, p. 19).

2.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

2.5.1. Variable 1:

- Estilos de organización

2.5.2. Variable 2:

- Toma de decisiones

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
V. 1 Estilo de organización Batalla (2005) Definición conceptual: Forma peculiar y manera específica de la conformación de los componentes de una organización social	❖ Autocrático El poder se transmite a través de la imposición de normas	- Estructura simple - Jefatura y subalterno obedientes - Relación vertical	¿Existe una práctica organizativa autocrática en la IIEE? ¿Considera que el Director es su Jefe y Usted es el subalterno obediente? ¿Usted ha notado que se fomenta la relación vertical de manera permanente? ¿Según su apreciación son escasas las reuniones de coordinación? ¿En las reuniones lo que propone el Director generalmente se aprueba? - Ha notado que la estructura organizativa es solo de nombre, para los informes nada más?
	❖ Paternalista Sentido proteccionista de la estructura	Estructura relativamente compleja	¿Considera que la estructura organizativa de su IIEE está conformada por los órganos que ayudan al gobierno institucional? ¿El Director practica una actitud proteccionista, parece el dueño de la IIEE?

Definición operacional: Son las seis maneras específicas de organizarse que hay en una institución:		• Jefatura y subalternos sobreprotegidos • Relaciones amicales unidireccionales	• ¿Esa actitud de proteccionismo se transmite claramente a las sub-jefaturas, estos también son así, incluyendo profesores y alumnos? • ¿El Director interviene para solucionar los conflictos? • ¿El Director delega funciones y al hacerlo se comporta como un patrón que manda hacer algo? • ¿Ha escuchado que alguna vez se dijo en la IIEE somos una familia?
Autocrático, paternalista, Laissez faire, burocrático, institucional y democrático	❖ Laissez faire Relaciones de los cuerpos donde no interviene la autoridad	• Estructura borrosa • Jefatura poco notoria • Relaciones desordenadas	• ¿Percibe que en la IIEE hay estructura de mando y dirección? • ¿Hay relación respetuosa entre los integrantes de la IIEE de ser el caso que nadie dirige ni da órdenes? • ¿Los mecanismos de coordinación son sistemáticos y están claramente establecidos pero promovidos por subalternos e integrantes individuales por propia iniciativa? • ¿Las coordinaciones se improvisan y hay grupos variados de acuerdo a las circunstancias? • ¿Las reuniones se convocan repentinamente sin previo aviso y los convocados están de acuerdo?

			• ¿El profesor deja abierta la posibilidad de improvisación en las actividades institucionales y pedagógicas? ¿Usted improvisa en sus actividades educativas?
	❖ Burocrático Grupo élite que tiene la dominancia	• Estructura firme, pero con buró dominante • Jefatura de un grupo • Relaciones de mando normales	• ¿Distingue Usted un grupo élite que domina en la IIEE? • ¿Considera que dicho grupo dominante está conformado por la plana docente? • ¿Dentro de la plana docente, existen grupos de élite? • ¿Existe un grupo de padres de familia que inflencias decisivamente en la Institución? • ¿Tanto grupo élite de profesores y padres, son grupos permanentes y ejercen fuerte influencia conllevando el estilo de proceder general de la IIEE? • ¿El grupo burocrático trabaja bien, es conveniente y necesario?
	❖ Institucional Todo se hace bajo normativa y se soslaya la innovación	• Estructura de acuerdo a normativa • Jefatura convencional	• ¿La estructura organizativa está constituido de acuerdo a normativa vigente del sector? • ¿El Director y la IE se desempeñan como manda la superioridad?

		• Relaciones institucionales	• ¿Se recurre a las normas en los procesos institucionales y pedagógicos? • ¿El CONEI y diversos órganos funcionan de acuerdo a normas y procedimientos del sector que son adecuados a la realidad? • ¿La práctica de la jefatura es convencional? • ¿La IE no hace cosas que no están estipulados en la normativa superior?
	❖ Democrático Equilibrio de poderes y hay coordinación efectiva	• Estructura cohesionada • Jefatura y sub-jefaturas claras • Relaciones horizontales • Roles específicos • Participación de todos	• ¿La estructura orgánica es adecuada, necesaria y pertinente? • ¿Las funciones de los órganos son claras y están planificadamente establecidas? • ¿Las relaciones personales son horizontales, pero se mantiene el principio de autoridad? • ¿El CONEI es un órgano democrático de participación de los integrantes de la comunidad educativa? • ¿Los integrantes de la comunidad educativa conocen quienes son los miembros del CONEI y tienen referencia de quienes están en otros cargos importantes? • ¿Todos los integrantes de la comunidad educativa sienten que son partícipes activos en los quehaceres de las IE?

V. 2 Toma de decisiones Brousseau, K. (2006) Definición conceptual: Elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familia, persona,	❖ Decisiva	• Disposición de poca información • Poca apertura al dialogo • Velocidad en decisiones • Determinación de pocos cursos de acción	• ¿Los integrantes de la IE no requieren de mucha información para tomar decisiones? • ¿Hay decisiones que no se cristalizan como consecuencia de venir de un escenario de poco diálogo? • ¿Se toman por lo general decisiones rápidas? • ¿Las reuniones para tomar decisiones son bastante prácticos y no duran mucho? • ¿Se promueve la determinación de pocos temas en la agenda de las reuniones de los órganos subalternos de la IE? • ¿Siempre existe opinión mayoritaria de tomar decisiones rápidas? • ¿Los integrantes vierten opiniones que contienen escasos datos? • ¿No se distingue un proceso en la toma de decisiones en la IE? • ¿Los asistentes a las reuniones van sin disponerse de información sobre los temas a tratar?
	❖ Flexible	• Rapidez en acuerdos	• ¿En las reuniones los acuerdos son rápidos, pero resultan de muchas alternativas?

sentimental o empresarial, utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración. Definición operacional: Son formas de elección teniendo en cuenta la rapidez y compilación de información: Decisiva, flexible,		• Determinación de muchos cursos de acción	• ¿La agenda mientras dura una reunión va variando en su contenido? • ¿Se jerarquizan los temas de la agenda en orden de prioridad? • ¿Hay aspectos circunstanciales que son tomados en cuenta durante las reuniones? • ¿Las situaciones circunstanciales influyen el curso rápido de las decisiones haciéndolas más lentas? • ¿Siempre existe la posibilidad de traer asuntos otros? • ¿Se propicia la rapidez y la flexibilidad en los integrantes de las IE al tomar decisiones? • ¿Hay reuniones donde la agenda fue desechada y sustituida por otras surgida en el momento? • ¿La opinión mayoritaria de los integrantes de la IE es que las decisiones deben ser rápidas, sin mucho diálogo y sin necesidad de agenciarse de datos?
	❖ Jerárquica	• Abundancia de información	• ¿En la IE se promueve el valor de la información para tomar decisiones?

jerárquica e integradora.		• Apertura al diálogo • Determinación de pocos cursos de acción	• ¿Se escucha a los integrantes de la IE cuando traen quejas, sugerencias y alternativas? • ¿Se da importancia a las opiniones de todos los integrantes de la comunidad educativa para tomar decisiones? • ¿Siempre se llega a pocos acuerdos durante las reuniones? • ¿Se promueve el manejo de pocas alternativas para tomar decisiones sin demasiados contratiempos? • ¿Usted ha notado decisiones erradas a causa de la elección de alternativas poco relevantes? • ¿Usted ha notado que las decisiones parten en forma piramidal desde los cuerpos subalternos hasta llegar a la reunión principal que es el CONEI? • ¿Intervienen órganos especializados que aportan alternativas? • ¿Se toma en cuenta en una buena proporción las opiniones de los órganos especializados?
	❖ Integradora	• Abundancia de información • Apertura al diálogo	• ¿La IE tiene la política de preferencia y promoción por disponer información para tomar decisiones? • ¿Se promueve apertura al diálogo y debate de ideas?

		• Valoración del tiempo • Determinación de varios cursos de acción	• ¿Se valora a todos los integrantes de la comunidad educativa en opiniones vertidas? • ¿Se toma el tiempo necesario para decidir, siguiendo las recomendaciones de los expertos en ir por los pasos? • ¿Se toman acuerdos diversos que son valiosos? • ¿Se propicia la cultura decisional a partir de múltiples alternativas en las diferentes instancias organizativas por parte de personal subalterno? • ¿Hay un camino preestablecido para la toma de decisiones dentro de la organización general? • ¿Se respetan los procesos y el tiempo para cada paso en toma de decisiones? • ¿La decisión tomada es compartida por todos y conduce a la acción comprometida?
--	--	---	--

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Sánchez (2009) la presente investigación corresponde al tipo de estudio denominado investigación sustantiva, pues se encargó de describir y explicar los hechos tal cual ocurrían. La denominación más frecuente es el de básica, tal cual indica el autor mencionado.

Debido a ello, el presente trabajo es del tipo no experimental, pues no fue posible la manipulación de ninguna de las variables.

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

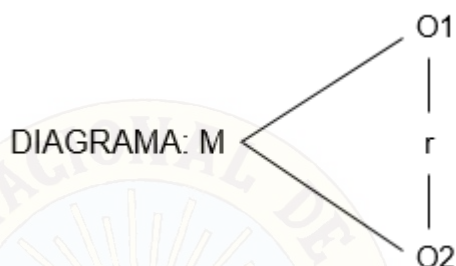
Acudiendo a Sánchez (2009), el nivel de investigación es correlacional porque se ocupó de la descripción de los hechos tan cual acontecieron, no siendo pre-experimental ni experimental, ya que la manipulación deliberada de las variables no se hizo. La descripción de los hechos se hizo con necesaria adición de explicaciones y análisis que nos permitieron dilucidar la relación que existe entre las variables.

3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- a. **Método General:** El presente estudio hizo uso del método científico, mediante el que se efectuó el diagnóstico y se realizó la evaluación de las variables que fueron motivo de desmenuzamiento (Piscoya, 1995, p.22)
- b. **Método Específico:** Se hizo uso del método descriptivo-analítico por la naturaleza de la investigación pues se realizó la observación de los fenómenos tal cual ocurrían. En la parte final, una vez acumulado los datos, empleamos los métodos estadísticos para procesar los datos, comprobar correlaciones y comprobar la validez de las hipótesis (Piscoya H., Luis, 1995, p. 92)

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No guiamos por Sánchez y Reyes (2009, p. 79) para determinar que la investigación tomara el diseño Descriptivo-correlacional, ya que el tipo de estudio al que nos avocamos no pretendió manipular las variables ni la aplicación de un tratamiento novedoso.



M= Muestra no probabilística intencional

O= Observación de la variable

1= Variable 1: Estilo de organización

2= Variable 2: Toma de decisiones

r= Relación

3.5. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

a) Población

La población del presente estudio está conformada por un número de 302 integrantes de la Comunidad Educativa de la Institución Educativa “Pueblos Unidos” del Centro Poblado de Huayllaccoto, Distro de Acoria, Provincia y Región de Huancavelica-República del Perú (Nivel secundario, gestión pública, Código Modular 1314194, dependiente del Ministerio de Educación) que tienen implicación en la conducción de la Institución Educativa. Para la aplicación del Cuestionario de Encuesta (Ver anexo) se tuvo que tener en cuenta que los elementos individuales de la comunidad educativa, vienen enlazados por su interés en la marcha de la institución. Dicha relación de dependencia, es la característica que es la misma en todos.

Además, las puntuaciones obtenidas son reflejo de la percepción que tiene cada integrante de la comunidad educativa (Organizada en conglomerados). Cabe señalar respecto del ámbito geográfico, que es una zona intermedia entre la repartición Chupán (Carretera Huancavelica-Huancayo) y el Distrito de Acoria. Se encuentra a pie de carretera. Las comunidades menores que abastecen con estudiantes son en orden de cantidad: Huayllaccoto, Huiñacc Centro, Tres estrellas, Huiñacc Pampa y Antaymisa.

b) Muestra

Inicialmente se planeó tomar como tamaño de muestra $N=35$, haciendo que esta sea representativa de la población, sin embargo, se vislumbró la aparición de un posible sesgo, dado que muchos elementos de la población (Padres de familia y estudiantes) no están en la capacidad de percibir el funcionamiento de la gestión escolar en su integralidad. Es por tal que se tomó la decisión de tomar como elementos de opinión solo al personal directivo y docente, haciendo que $N=19$. Cabe señalar que, de acuerdo al Teorema del Límite Central, a partir de una muestra de tamaño 30, la distribución se asemeja a la distribución normal; y si el tamaño muestral es mucho mayor, la aproximación es mejor aún; sin embargo, el tratamiento de los datos aminorados a 19 puntos estadísticos, es también perfectamente viable, pues no se corrió el riesgo de incurrir en una posterior inferencia errada. Además, se tiene por fortaleza el uso de herramientas estadísticas que permiten efectuar la inferencia a partir de una muestra apretada pero confiable. Esta muestra lo conforman 01 director, 02 coordinadores pedagógicos y 16 docentes.

c) Muestreo

El muestreo a emplear fue el Muestreo no probabilístico intencional (Sánchez y Reyes, 2009, p. 117). Uno de los criterios de más preponderancia para la elección intencionada en los componentes de la Comunidad Educativa, fue la capacidad de opinión técnica y mayor

implicación en la conducción de la Institución Educativa, y como segundo criterio la percepción certera y cercana de la gestión escolar. Por tanto, de plano, había que incluir, y así se hizo, a todos los docentes, en los que están incluidos tanto el personal directivo y jerárquico (Coordinadores Pedagógicos). También están dentro de la muestra el Docente representante del Consejo Educativa Institucional que es un elemento muy importante, pues es el principal conocedor y observador del desempeño de la Institución Educativa bajo la conducción del Director designado por el Ministerio de Educación, previo concurso del año 2015.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) Técnicas:

Las técnicas usadas en la presente investigación fueron la:

- ✓ Técnica de la encuesta.

b) Los instrumentos:

El instrumento fue:

- ✓ El cuestionario de la encuesta

Es un cuestionario que consta de 72 preguntas (36 por cada variable de estudio) con escalas de respuestas de valoración del 1 al 5, siendo 1 una percepción nula y neutra y 5 una percepción positiva y buena. Se tomó como referencia para su elaboración, el trabajo elaborado por Pereira A. (2014) intitulado “Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas”, de la Universidad de Zulia, República Bolivariana de Venezuela. Los validadores fueron los maestros Mg. Alejandro Riveros Reginaldo, Mg. Alejandro Rodrigo Quilca Castro y Mg. Clelia Violeta Pineda Matamoros; a los que se que acudió y se les alcanzó la ficha de validación del instrumento de investigación por criterio de jueces, cuyo promedio arrojó el valor de 0,93,

que se encuentra en el rango de 0,70 y 1,00, siendo aprobado por los tres para su aplicación.

3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS:

Se hizo uso del programa Excel para acumular los datos en un formato denominado Base de Datos. Sobre una tabla (Ver anexo) se especificó los ítems, 36 por variable, agrupadas en dimensiones (6 para la variable 1 y 4 para la variable 2), y los puntajes adjudicados por las unidades de análisis (profesores, alumnos y padres de familia).

- **MODELO SIMBÓLICO.** - Para un mejor manejo de las dimensiones dentro de las variables se hizo uso de simbología sub-indizada:

D1: Estilo autocrático

D2: Estilo paternalista

D3: Estilo Laissez faire

D4: Estilo burocrático

D5: Estilo institucional

D6: Estilo democrático

En la variable 2, Toma de decisiones, la simbología manejada fue la siguiente:

D1: Decisiva

D2: Flexible

D3: Jerárquica

D4: Integradora

Hecha la acumulación de las sumatoria en la base de datos, se pasó a la gráfica del diagrama de dispersión. Luego se empleó el programa Excel para calcular de manera rápida el coeficiente de correlación " r_{xy} " de Pearson.

Adicionalmente, para apoyar la hipótesis central, se acumuló datos para la relación entre las dimensiones de la variable 1 y la variable 2, y cuyo cálculo se hizo mediante el mismo programa informático.

Enseguida, se pasó a la prueba de hipótesis de existencia de correlación o no existencia, mediante la fórmula del t-Student, con $N-2=19-2=17$ grados de libertad y el nivel de significación $\alpha=0,05$

MODELO HERMENÉUTICO

Se realizó la interpretación estadística en tres pasos:

1) Primera aproximación

Mediante la visualización del diagrama de dispersión que da señales preliminares de la existencia de correlación directa, pues los puntos se encuentran más o menos alineados en una recta que tiene pendiente positiva.

2) Interpretación de la prueba de hipótesis

Se logró efectuar conclusiones sobre los resultados que arrojó la prueba de hipótesis, haciéndonos ver las percepciones de cada uno de los integrantes respecto de la relación entre las dos variables es congruente y van de la mano, comprobada fehacientemente mediante prueba t-Student.

3) Interpretación final mediante escala r de Pearson. - Se usó la escala de r de Pearson para ubicar el valor encontrado, y señalar el grado de correlación existente que en última instancia sustenta la comprobación de la hipótesis de investigación.

3.8. DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Una vez encontrado, mediante el Programa SPSS, del valor r_{xy} , fue necesario someter a la prueba de hipótesis t-Student, para los que se usaron:

$$H_0: r_{xy}=0$$

$$H_1: r_{xy}\neq 0$$

$$t_c = \frac{r_{xy} - 0}{\sqrt{\frac{1 - r_{xy}^2}{N - 2}}}$$

Donde N es el tamaño de la muestra.

El valor crítico de t con α y $N-2$ grados de libertad se tuvo que buscar en la tabla respectiva (Prueba t-Student de 2 colas).

Por último, se comparó t_c y t para concluir en qué región cayó el valor calculado lo cual corrobora la existencia o no de correlación significativa.



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

A continuación, presentamos los resultados correspondientes a la correlación entre cada una de las seis dimensiones (Estilo autocrático, paternalista, laissez faire, burocrático, institucional y democrático) y la sumatoria de los puntajes de los ítems en la variable 2: Toma de decisiones.

N°	Personal directivo y docente	PUNTAJE D1	PUNTAJE V2
1	Director	6	377
2	Coordinador Pedagógico de ciencias	19	367
3	Coordinador Pedagógico de letras	18	288
4	Docente 1	13	276
5	Docente 2	18	274
6	Docente 3	13	254
7	Docente 4	10	218
8	Docente 5	18	274
9	Docente 6	26	265
10	Docente 7	14	217
11	Docente 8	20	215
12	Docente 9	17	306
13	Docente 10	21	240
14	Docente 11	13	187
15	Docente 12	19	279
16	Docente 13	18	289
17	Docente 14	10	266
18	Docente 15	17	293
19	Docente 16	17	240

Tabla 01: Correlación entre la dimensión 1 (Estilo autocrático) de la variable 1 y la variable 2 (Toma de decisiones)/Fuente: Cuestionarios de Encuesta aplicados a los integrantes de la Comunidad Educativa

Y el diagrama de dispersión correspondiente:

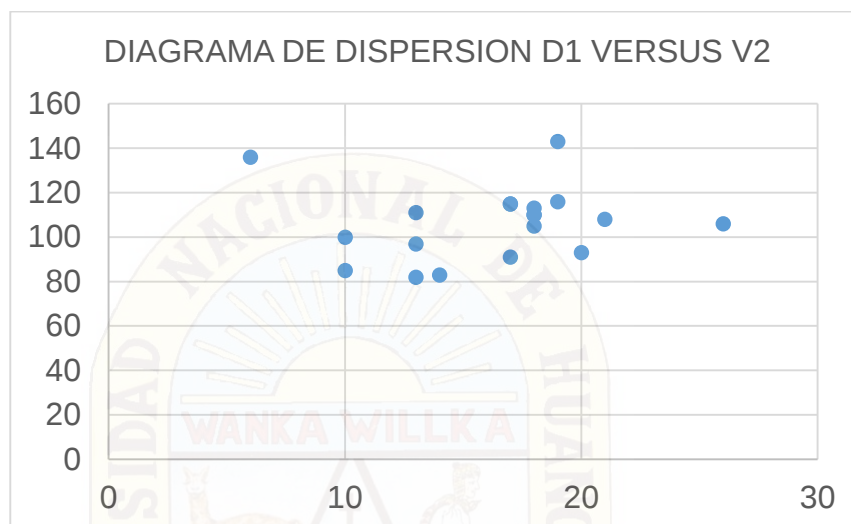


Gráfico 01: Nube de puntos de correlación entre dimensión 1 (Variable 1) y la variable 2 y r de Pearson igual a 0,091

La correlación entre la dimensión 1 de la variable 1 con la variable 2, nos arroja un valor de r de Pearson que se aproxima a 0, lo cual es indicativo que entre el estilo autocrático y la toma de decisiones hay una mínima correlación, interdependencia. El estilo autocrático practicado en la gestión escolar hace que la toma de decisiones no tenga nada que ver con la gestión misma, pues en la autocracia, las decisiones son por todos unilaterales. Sin embargo, de acuerdo a la gráfica, esto pasa solo por un par de datos extremos que se distancias demasiado de la acumulación de puntos, que, sin dichos datos extremos, formarían una alineación rectilínea positiva.

N°	Personal directivo y docente	PUNTAJE D2	PUNTAJE V2
1	Director	15	377
2	Coordinador Pedagógico de ciencias	23	367
3	Coordinador Pedagógico de letras	21	288
4	Docente 1	19	276
5	Docente 2	16	274
6	Docente 3	16	254
7	Docente 4	10	218
8	Docente 5	24	274
9	Docente 6	16	265
10	Docente 7	17	217
11	Docente 8	13	215
12	Docente 9	21	306
13	Docente 10	26	240
14	Docente 11	15	187
15	Docente 12	17	279
16	Docente 13	23	289
17	Docente 14	16	266
18	Docente 15	19	293
19	Docente 16	13	240

Tabla 02: Correlación entre la dimensión 2 (Estilo paternalista) de la variable 1 y la variable 2 (Toma de decisiones)/Fuente: Cuestionarios de Encuesta aplicados a los integrantes de la Comunidad Educativa

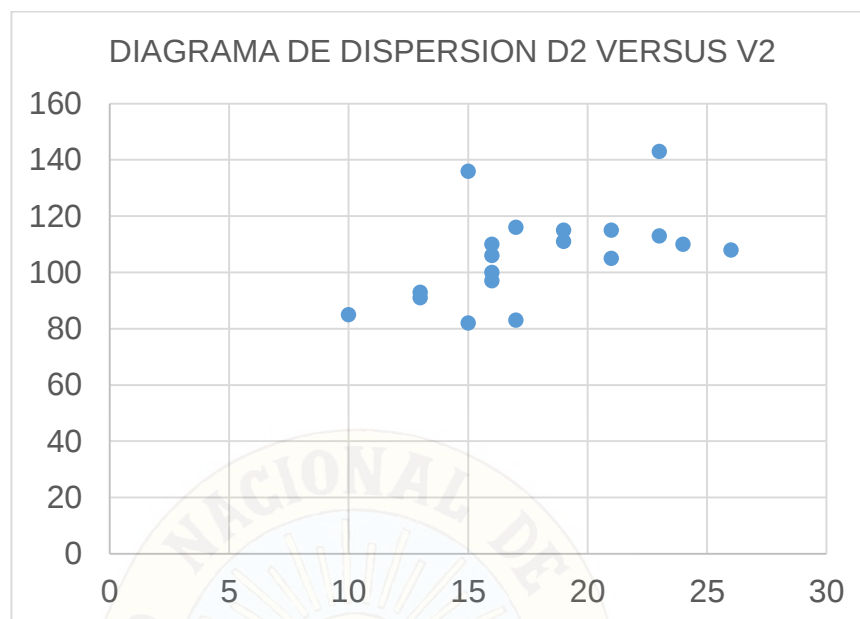


Gráfico 02: Nube de puntos de correlación entre dimensión 2 (Variable 1) y la variable 2 y r de Pearson igual a 0,509

En esta segunda correlación que se hace a la dimensión 2 de la variable 1 con la variable 2, se nota que r de Pearson ha subido considerablemente, y la explicación estriba en que el estilo paternalista de gestión no es tan unilateral como la autocrática, de manera que a pesar de que la gestión es conducida por un entorno superior paternalista que copa todo, las decisiones son más o menos valorables y de alguna manera existe participación de los actores educativos, aunque en un grado menor.

N°	Personal directivo y docente	PUNTAJE D3	PUNTAJE V2
1	Director	16	377
2	Coordinador Pedagógico de ciencias	15	367
3	Coordinador Pedagógico de letras	16	288
4	Docente 1	15	276
5	Docente 2	12	274
6	Docente 3	11	254
7	Docente 4	8	218
8	Docente 5	19	274
9	Docente 6	20	265
10	Docente 7	12	217
11	Docente 8	16	215
12	Docente 9	18	306
13	Docente 10	17	240
14	Docente 11	13	187
15	Docente 12	20	279
16	Docente 13	14	289
17	Docente 14	18	266
18	Docente 15	15	293
19	Docente 16	12	240

Tabla 03: Correlación entre la dimensión 3 (Estilo Laissez faire) de la variable 1 y la variable 2 (Toma de decisiones)/Fuente: Cuestionarios de Encuesta aplicados a los integrantes de la Comunidad Educativa

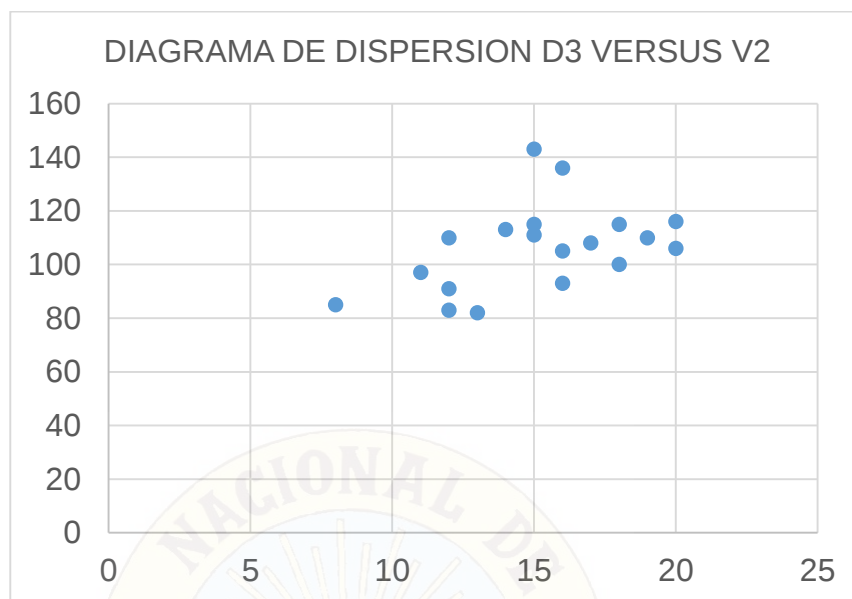


Gráfico 03: Nube de puntos de correlación entre dimensión 3 (Variable 1) y la variable 2 y r de Pearson igual a 0,448

Aunque se nota un ligero descenso con respecto a la correlación anterior, aquí el valor de r de Pearson para el emparejamiento entre la dimensión 3 de la variable 1 con la variable 2, hay una tendencia técnica a la igualdad, por tanto, cuando la organización tenga el estilo Laissez faire (Dejar hacer), hay mayor participación de los actores educativos en la toma de decisiones, y entonces este se encamina mejor en que los dos anteriores estilos.

N°	Personal directivo y docente	PUNTAJE D4	PUNTAJE V2
1	Director	12	377
2	Coordinador Pedagógico de ciencias	25	367
3	Coordinador Pedagógico de letras	8	288
4	Docente 1	10	276
5	Docente 2	8	274
6	Docente 3	13	254
7	Docente 4	7	218
8	Docente 5	19	274
9	Docente 6	19	265
10	Docente 7	15	217
11	Docente 8	12	215
12	Docente 9	19	306
13	Docente 10	11	240
14	Docente 11	17	187
15	Docente 12	21	279
16	Docente 13	14	289
17	Docente 14	7	266
18	Docente 15	16	293
19	Docente 16	15	240

Tabla 04: Correlación entre la dimensión 4 (Estilo burocrático) de la variable 1 y la variable 2 (Toma de decisiones)/Fuente: Cuestionarios de Encuesta aplicados a los integrantes de la Comunidad Educativa

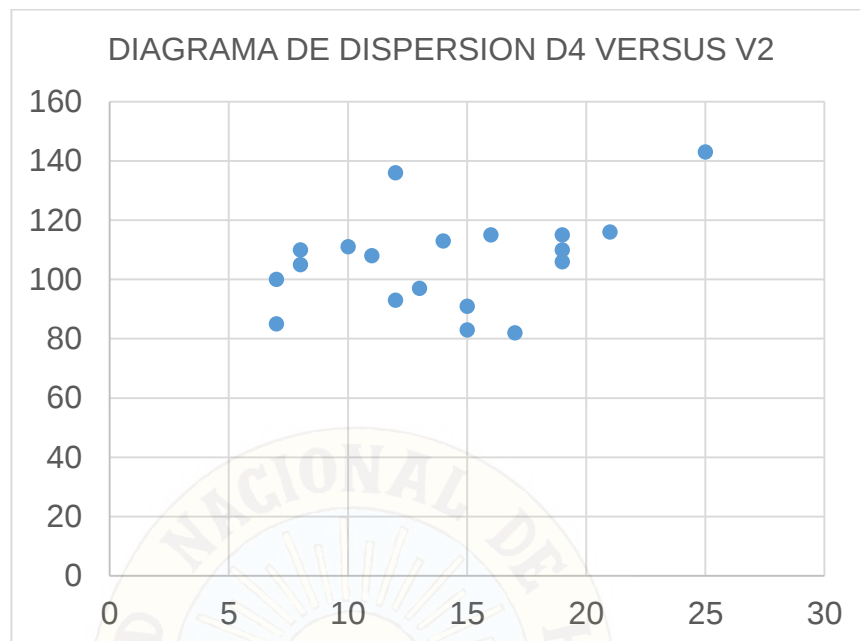


Gráfico 04: Nube de puntos de correlación entre dimensión 4 (Variable 1) y la variable 2 y r de Pearson igual a 0,386

Aquí la relación ha descendido considerablemente, y a pesar de una notoria diferencia con la anterior, la interpretación que se obtiene, es que la organización burocrática (comando de una élite) es semejante más o menos al estilo autocrático, aunque en este caso, no es una sola persona el que toma las decisiones sino es un buró, un grupo élite, por tanto, la organización es mucho mejor que las anteriores. Aquí, de hecho, hay un marcado favoritismo por el raciocinio de los individuos que conforman la élite, aunque los demás miembros de la comunidad educativa no sean tomados en cuenta en sus intereses y necesidades.

N°	Personal directivo y docente	PUNTAJE D5	PUNTAJE V2
1	Director	30	377
2	Coordinador Pedagógico de ciencias	22	367
3	Coordinador Pedagógico de letras	26	288
4	Docente 1	18	276
5	Docente 2	20	274
6	Docente 3	18	254
7	Docente 4	10	218
8	Docente 5	18	274
9	Docente 6	19	265
10	Docente 7	14	217
11	Docente 8	13	215
12	Docente 9	15	306
13	Docente 10	17	240
14	Docente 11	20	187
15	Docente 12	23	279
16	Docente 13	21	289
17	Docente 14	21	266
18	Docente 15	19	293
19	Docente 16	15	240

Tabla 05: Correlación entre la dimensión 5 (Estilo institucional) de la variable 1 y la variable 2 (Toma de decisiones)/Fuente: Cuestionarios de Encuesta aplicados a los integrantes de la Comunidad Educativa

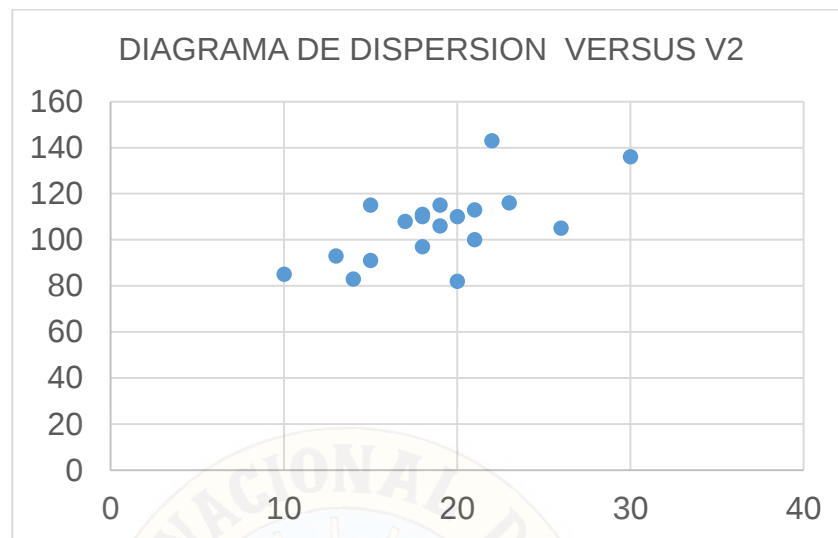


Gráfico 05: Nube de puntos de correlación entre dimensión 5 (Variable 1) y la variable 2 y r de Pearson igual a 0,638

En la correlación entre la dimensión 5 de la variable 1 con la variable 2 vemos un repunte fuerte del valor de r de Pearson, pues rebasa el medio punto y se posiciona bien. La explicación no hace mucho más evidente. Decididamente, una organización en que predomina el estilo institucional es mejor que los estilos anteriores. Notoriamente, la nube de puntos explicita que estos están agrupados con más fuerza en torno a una línea imaginaria. El estilo institucional en una organización hace bien a todos, y primar la dominancia de lo formal y los mandatos de las leyes y la normativa son encaminados de muy buena manera, aunque con el defecto de aplicarla sin tomar en cuenta el contexto ni los intereses de todos los miembros de la comunidad educativa, y por consecuencia, como $r=0,638$, las decisiones se acentúan bien en lo jerárquico y tienen hacia lo integrador.

N°	Personal directivo y docente	PUNTAJE D6	PUNTAJE V2
1	Director	30	377
2	Coordinador Pedagógico de ciencias	27	367
3	Coordinador Pedagógico de letras	25	288
4	Docente 1	16	276
5	Docente 2	24	274
6	Docente 3	13	254
7	Docente 4	12	218
8	Docente 5	16	274
9	Docente 6	19	265
10	Docente 7	10	217
11	Docente 8	16	215
12	Docente 9	23	306
13	Docente 10	12	240
14	Docente 11	20	187
15	Docente 12	24	279
16	Docente 13	20	289
17	Docente 14	23	266
18	Docente 15	16	293
19	Docente 16	15	240

Tabla 06: Correlación entre la dimensión 6 (Estilo democrático) de la variable 1 y la variable 2 (Toma de decisiones)/Fuente: Cuestionarios de Encuesta aplicados a los integrantes de la Comunidad Educativa

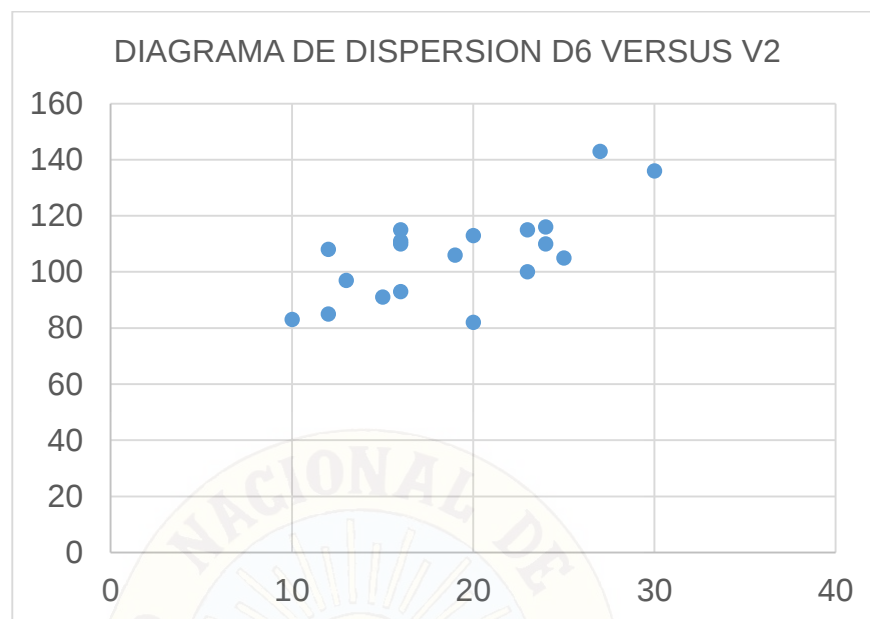


Gráfico 06: Nube de puntos de correlación entre dimensión 6 (Variable 1) y la variable 2 y r de Pearson igual a 0,686

En esta correlación de la última dimensión de la variable 1 con la variable 2 se mantiene la dependencia, y vemos un ligero crecimiento de r de Pearson, y una interpretación certera es que, de hecho, a la vista de los datos y los resultados estadísticos, el estilo democrático, no cabe duda, que es el mejor estilo de organización. Hay participación de todos los miembros de la comunidad educativa, y no en forma desordenada, sino en forma estructurada, y los elementos de dichas estructuras con representativos, y las decisiones se toman en nombre de todos.

Por último, en la búsqueda de correlación de las variables V1 (D1+D2+D3+D4+D5+D6): Estilos de Organización y V2: Toma de decisiones; en la Institución Educativa Pueblos Unidos del Centro Poblado de Huayllaccoto, Distrito de Acoria, Provincia y Región Huancavelica, se ha elaborado la siguiente tabla:

N°	Personal directivo y docente	PUNTAJE V1	PUNTAJE V2
1	Director	462	377
2	Coordinador Pedagógico de ciencias	482	367
3	Coordinador Pedagógico de letras	420	288
4	Docente 1	322	276
5	Docente 2	362	274
6	Docente 3	298	254
7	Docente 4	204	218
8	Docente 5	385	274
9	Docente 6	403	265
10	Docente 7	274	217
11	Docente 8	303	215
12	Docente 9	402	306
13	Docente 10	325	240
14	Docente 11	370	187
15	Docente 12	456	279
16	Docente 13	387	289
17	Docente 14	367	266
18	Docente 15	355	293
19	Docente 16	304	240

Tabla 07: Correlación entre las variables 1 (D1+D2+D3+D4+D5+D6) y 2/Fuente: Cuestionarios de Encuesta aplicados a los integrantes de la Comunidad Educativa

La correspondiente nube de puntos o diagrama de dispersión y luego el cálculo del coeficiente de correlación r de Pearson (Mediante el Programa Excel) es:

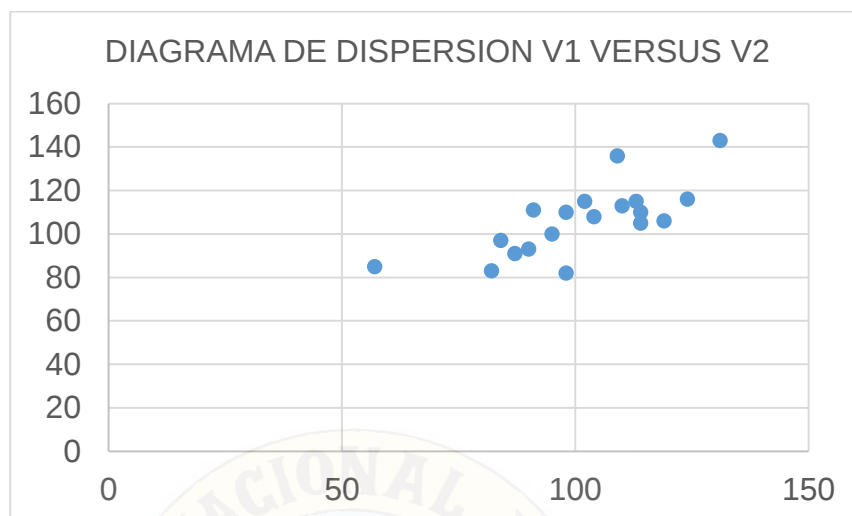


Gráfico 07: Nube de puntos de correlación entre la variable 1 (D1+D2+D3+D4+D5+D6) y la variable 2 y r de Pearson igual a 0,735

Es una tabla de resumen que se logró a partir de la base datos (Ver anexo). No fue necesario efectuar el baremo, ya que corresponde al caso, pues el asunto central del estudio es sustentar la existencia de correlación y después el grado de esa correlación existente. Para tal efecto, la Tabla 07 arroja resultados que bien expresan lo que es imperativo en investigaciones correlacionales. Se hizo el recojo de valores de dos variables en cada unidad de análisis (Individuo de la muestra), lo cual se expresa en términos numéricos.

Luego se hace la presentación del Diagrama de Dispersión donde la gráfica expresa en el eje horizontal a la Variable 1 y en el eje vertical a la Variable 2. La gráfica de los pares ordenados arroja una nube de puntos que a simple vista señala la existencia de una relación directa, pues los puntos se encuentran más o menos alineados en torno a alguna recta idealizada que posee ecuación.

Respecto al cálculo del coeficiente de correlación r de Pearson correspondiente a cada tabla, se hizo con el Programa Excel, efectuando el proceso correspondiente de la elección de las celdas a calcular y la respectiva celdilla en que se visualiza el resultado.

A la luz de los resultados vemos que la correlación r de Pearson definitiva, que corresponde a la Figura 07 es: $r_{xy}=0,735$

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una preliminar aproximación a la existencia de correlación, el cual es nuestro objetivo principal, fue la observación rápida de los instrumentos una vez aplicados. Fue alentador ver que mientras en la encuesta 1 había respuestas que tendían a 5, en la encuesta 2 ocurría lo mismo; Y si en la encuesta 1 la tendencia de las respuestas se hallaba en 3, entonces en la encuesta 2 ocurría más o menos lo mismo. Y así, la tendencia en cualquier respuesta en la primera encuesta se repetía en la segunda. Todo esto indicaba que la percepción que tienen los integrantes de la muestra intencional respecto del estilo de organización determinado indicaba una determinada y correspondiente respuesta en la percepción de la Toma de Decisiones. Es necesario precisar que, se aplicó 19 encuestas, distribuidas de la siguiente manera: 01 para el director, 02 para los coordinadores pedagógicos y 16 para docentes. Todos teniendo en cuenta los criterios analizados en la parte correspondiente al muestreo.

La correlación se fue confirmando con la elaboración del Diagrama de Dispersión, cuya nube de puntos, sorprendentemente mostraba su alineación buscada en torno a una recta, y más sorpresa grata apuntaba cuando la pendiente de la recta ideal era positiva, dando una primera señal de correlación positiva, es decir una correlación directa.

No fue necesario emplear la regresión lineal para estimar la ecuación de la recta, lo cual hubiera servido para efectuar pronósticos, dada la naturaleza de las variables.

El siguiente paso corresponde a analizar el coeficiente de correlación $r_{xy}=0,735$.

Se usó la escala que corresponde clásicamente a la correlación de Pearson (Ver ANEXO), el cual varía de -1 a +1, siendo el extremo

negativo indicativo de existencia de correlación perfecta inversa y el extremo +1, de existencia de correlación perfecta directa.

Ubicamos nuestro valor y encontramos que se halla en parte que corresponde a CORRELACIÓN POSITIVA ALTA, lo cual nos corrobora la hipótesis de investigación.

Por tanto, de acuerdo a las percepciones de nuestros encuestados, individuos de la muestra, generalizados a la población, no cabe duda que mientras más y mejores son los estilos de organización, mejores y certeros van a ser las acciones de toma de decisiones, conllevando por ende a una mejor gestión escolar.

Un ejemplo clarificador del fenómeno correlacional nos lleva a decir que, si la percepción particular de un individuo de la comunidad educativa en la primera variable es el estilo autocrático, ve también al mismo tiempo que las decisiones son decisivas, pudiendo cometerse errores y afectando gravemente al deterioro del desempeño general de la Institución Educativa en su conjunto. Y de la misma manera, si un individuo percibe en la primera variable el estilo democrático, su adjunta percepción en cuanto a toma de decisiones, corresponde a la dimensión Integradora.

Esto muestra a las claras que para mejorar la toma de decisiones hacia una mejor alternativa, siendo la Integradora una opción ideal, necesariamente el estilo de organización tendrá que asumirse a un estilo democrático, con existencia de una organización piramidal, con relaciones personales horizontales de sus integrantes, con equilibrio de poderes entre los cuerpos (Profesores, alumnos y padres de familia), con participación colectiva ordenada, que al final se desencadene en el compromiso de todos por asumir las decisiones tomadas, en todo lo que concierne a la gestión escolar, desde la aprobación del Reglamento Interno, pasando por las actividades del Plan Anual de Trabajo, hasta detalles no menos importantes como los números en un evento de carácter cultural como el Día de la Madre o el Aniversario del Plantel.

De la relación entre estas variables depende en gran medida, el compromiso por asumir roles, actividades, funciones y responsabilidades, en cada integrante de la comunidad educativa. No el estudiante hace su tarea a falta de compromiso escolar con su comunidad, donde en otros estilos de organización diferentes a la democrática, es mero receptor de órdenes, sin el debido convencimiento y sin su debida participación activa, lo cual hace que se comporte de la manera que lo hace.

No el padre de familia se corre de sus funciones, porque no tiene real participación en la organización escolar, a través del órgano de los padres de familia, por tanto, es mero receptor de órdenes y mandos, es mero individuo que no interviene en las decisiones, es incumplidor de las cuotas y participaciones porque carece de compromiso. No el docente es un individuo que contraviene a las normas de la organización, porque sus opiniones no se canalizan adecuadamente y se encuentra enmarcado dentro de una organización con un estilo poco aceptable.

A todo esto, es importante señalar, el análisis adicional respecto a las correlaciones de cada una de las dimensiones de la variable 1 con la variable 2, a sabiendas que el puntaje de la variable 1 es la sumatoria de los puntajes de las dimensiones: D1, D2, D3, D4, D5 y D6.

La secuencia de coeficientes de correlación r de Pearson, calculados mediante el Programa Excel, es la siguiente: $r_{d1v2}=0,091$; $r_{d2v2}=0,509$; $r_{d3v2}=0,448$; $r_{d4v2}=0,386$; $r_{d5v2}=0,638$ y $r_{d6v2}=0,686$.

La ubicación de cada uno de estos resultados en la Tabla de Pearson, no arroja los siguientes resultados correlativos: Correlación positiva baja entre la dimensión 1 (Estilo autocrático) y la variable 2 (Toma de decisiones), correlación positiva moderada entre la dimensión 2 (Estilo paternalista) y la variable 2 (Toma de decisiones), correlación positiva moderada entre la dimensión 3 (Estilo Laissez-faire) y la variable 2 (Toma de decisiones), correlación positiva moderada entre la dimensión 4 (Estilo burocrático) y la variable 2 (Toma de decisiones), correlación positiva alta entre la dimensión 5 (Estilo institucional) y la variable 2

(Toma de decisiones), correlación positiva alta entre la dimensión 6 (Estilo democrático) y la variable 2 (Toma de decisiones). Esta última correlación expresa realmente la correlación general, en cambio vemos que la primera dimensión no guarda una correlación buena con la Toma de decisiones, pues es evidente que el Estilo autocrático de organización tendrá unas consecuencias poco deseadas en la Toma de decisiones a nivel de la Institución Educativa, por lo que no conviene practicarse.

En un sentido más estricto, la conclusión que se obtiene es pues, de la existencia de la correlación, de la dependencia entre ambas variables, al margen de la variabilidad de los coeficientes de correlación entre las dimensiones de la variable 1 con la variable 2.

La existencia de esa dependencia es lo que se deseaba demostrar mediante el análisis de los datos, cuyo efecto inmediato puede ser, por ejemplo, la inclinación de los directores de las instituciones educativas, en el ámbito de la provincia de Huancavelica, a practicar estilos que mejor se aproximen a lo democrático, que es la que mejor resultados tendrá en cuanto a mejora de desempeños de los estudiantes.

Es necesario efectuar una comparación con los antecedentes de estudio. Los autores y/o investigadores que hemos tomado en cuenta, en líneas generales, se mantienen en una línea de base que se relaciona con el estilo democrático, y que es el más aceptado por ellos. Uno de los más claros en dilucidar sobre el asunto es Palacios (2012) que sostiene que “para el mejoramiento del proceso de toma de decisiones en el CTP General Viejo, se propone un modelo estratégico de gestión en que se involucre la participación de la comunidad educativa, con el fin de que se pase de una dinámica actual, centralizada en su mayoría en la toma de decisiones por parte del director, a un proceso consensuado”.

Si bien los resultados, nos arrojan conclusiones que alientan las hipótesis planteadas, los cuales son creíbles, además, digamos que tienen un grado de fiabilidad muy buenos, dados que provienen de opiniones informadas, en cambio, en la práctica, se sigue incurriendo en los estilos más elementales y dos conglomerados importantes como

padres de familia y estudiantes, por lo general, no son tomados en cuenta en la toma de decisiones. Entonces, cabe señalar, que a partir de esta investigación, donde se traduce de forma clarificada la correlación entre las variables, se opte por mostrar apertura a la participación de los conglomerados obviados, y exista mayor intervención de parte de estos conglomerados, para el derrotero que deseamos lograr, mejorar la gestión escolar mediante estas investigaciones, fundamentar y probar conjeturas, para dejar que la intervención de todos los conglomerados conformantes de una comunidad educativa, organizado en cuerpos representativos tengan la posibilidad de estar implicados en la toma de decisiones.

Todo esto apoyado por lo citado en la parte correspondiente a las teorías importantes, específicamente por Simón (1993) quién plantea algunos parámetros en un modelo de estructura decisonal, incidiendo en los considerandos de corresponsabilidad y participación de los integrantes de una organización en la toma de decisiones, lo cual refleja el acercamiento de la teoría de toma de decisiones de Brousseau (2006) al estilo integrador, que se relaciona con el estilo de organización democrática, con una fuerza tal, que el planteamiento de la relación entre los niveles altos de las variables se hace más vital y más básico.

4.3. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La prueba de hipótesis es un proceso importante, debido a que las conclusiones a que arribamos pueden estar afectados por errores.

Haciendo uso de la Prueba t-Student, se hizo la acomodación matemática de la hipótesis principal, en las siguientes operativas:

$$H_0: r_{xy}=0$$

$$H_1: r_{xy}\neq 0$$

Corresponde una prueba bilateral (De dos colas).

La hipótesis nula explicita la inexistencia de correlación que en r de Pearson es 0, o bien es la inexistencia de correlación lineal y sí de la existencia de otro tipo de correlación (no lineal). Valores de r diferentes

a 0 indican la existencia de correlación lineal, y si los valores se acercan a los extremos (a -1 y a +1) indican buena correlación.

Calculamos el valor crítico t, con nivel de significación $\alpha=0,05$ (Probabilidad del 95%); y N-2 grados de libertad.

Grados de libertad=g.l.=N-2=19-2=17

La búsqueda del valor crítico, para una prueba bilateral, hacemos en la tabla correspondiente del anexo, y encontramos que es:

$t=2,110$

No fue necesario efectuar interpolación, debido al tamaño de la muestra igual a N=19. Sin embargo, es necesario aclarar que, si la cantidad de puntos de la muestra rebasa 30, se hace siempre necesaria la aplicación del procedimiento interpolatorio, lineal simple.

Ahora bien, se sabe que el t.Student es un estadístico que se usa para datos que son menores a 30, y que no necesariamente tengan la tendencia a provenir de una población normal.

Para el caso calculamos el valor de t-Student calculado, usando el modelo:

$$\begin{aligned}
 t_c &= \frac{r_{xy} - 0}{\sqrt{\frac{1 - r_{xy}^2}{N - 2}}} \\
 t_c &= \frac{0,735 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0,735^2}{19 - 2}}} \\
 &= \frac{0,735}{\sqrt{\frac{1 - 0,540225}{17}}} \\
 &= \frac{0,735}{\sqrt{\frac{0,459775}{17}}} \\
 &= \frac{0,735}{\sqrt{0,02704559}} \\
 &= \frac{0,735}{0,1644554293} \\
 t_c &= 4,469296
 \end{aligned}$$

Ubicamos este valor en el eje horizontal de la curva t-Student.

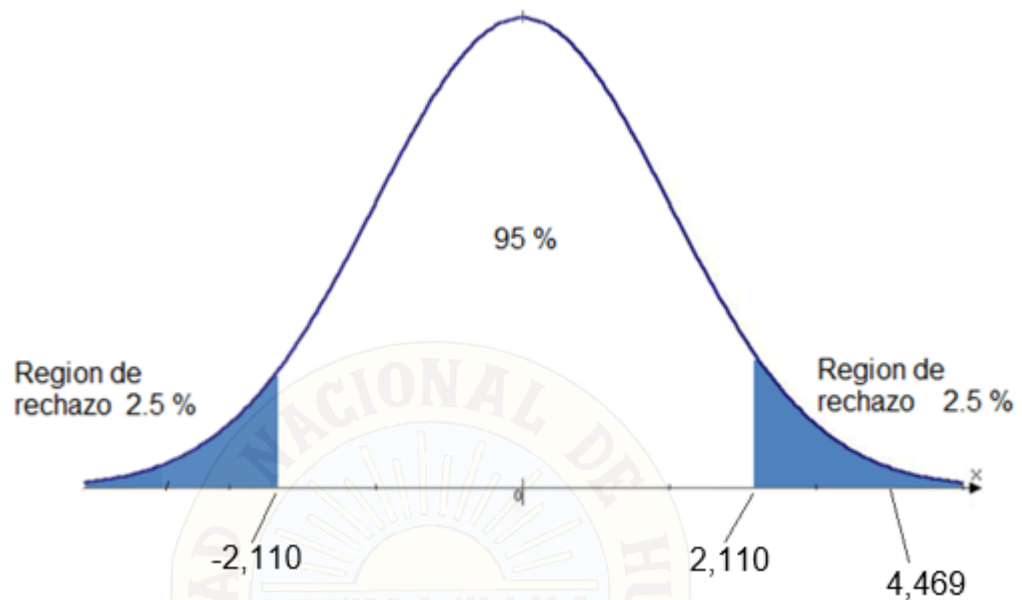


Gráfico 08: Curva t-Student de dos colas

El valor calculado se encuentra a la derecha del valor crítico positivo, cayendo en la zona de rechazo. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, el cual confirma la existencia de correlación lineal con una probabilidad de no fallar en tal afirmación del 95%. El riesgo máximo de equivocarnos en afirmar la existencia de dicha correlación es de 0,05, que es comparativamente un valor ínfimo, que al final llegamos a la conclusión que las variables de estudio se encuentran relacionadas.

CONCLUSIONES

- 1) Se determinó que existe una correlación positiva casi nula entre el estilo de organización autocrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa Pueblos Unidos de Huayllaccoto-Acoria-Huancavelica ($r=0,091$).
- 2) Se determinó que hay una correlación positiva moderada entre el estilo paternalista de organización y la toma de decisiones en la Institución Educativa Pueblos Unidos de Huayllaccoto-Acoria-Huancavelica ($0,509$).
- 3) Se determinó que la correlación entre el estilo Laissez faire de organización escolar y la toma de decisiones es positiva y moderada en la Institución Educativa Pueblos Unidos de Huayllaccoto-Acoria-Huancavelica ($0,448$).
- 4) Se determinó que existe una correlación positiva baja entre el estilo de organización burocrática y la toma de decisiones en la Institución Educativa Pueblos Unidos de Huayllaccoto-Acoria-Huancavelica ($r=0,386$).
- 5) Se determinó que existe una correlación positiva moderada de los estilos de organización institucional y democrática con la toma de decisiones en la Institución Educativa Pueblos Unidos de Huayllaccoto-Acoria-Huancavelica ($r=0,638$ y $0,686$ respectivamente).
- 6) Se determinó que existe una correlación positiva alta entre los estilos de organización y la toma de decisiones, lo cual explica que, mientras más aceptables son los estilos de organización puestos en práctica, los procesos de toma de decisiones en la Institución Educativa tienen una tendencia integradora; y mientras los estilos de organización se asemejan a las dimensiones poco aceptables, la toma de decisiones organizacional se hace más decisivas por tanto propensas a errores ($r=0,735$).

RECOMENDACIONES

- 1)** Las Instituciones Educativas deberían de mejorar sus estilos de organización tendiendo hacia la idealidad democrática para favorecer el desempeño de los integrantes de la comunidad educativa, en concordancia con su participación activa en la toma de decisiones.
- 2)** Debería de darse mayor importancia en la gestión escolar, siguiendo el estilo democrático, al funcionamiento del Consejo Educativo Institucional, con la finalidad de promover la participación mediante la representatividad, y dejar de lado estilos de organización donde predominen unos grupos sobre otros o predominen el desorden.
- 3)** La participación activa de los integrantes de la comunidad educativa en la toma de decisiones, dentro de un estilo organizacional democrático, debería de inspirar su debida consecuencia, que es, comprometerse con la tarea educativa, asumiendo responsabilidades acordadas.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Alberich, T. y Espadas, A. (2014). *Democracia, participación ciudadana y funciones del trabajo social: Trabajo Social Global*. Revista de Investigaciones en Intervención Social 4(6), 3-30.
- Araujo, G. (2016). *Teoría de decisiones*. Universidad Nacional San Luis. República de la Argentina.
- Baltazar, F. (2014). *Manejo del enfoque gerencial en la administración de la educación en las instituciones educativas estatales de Huancavelica. (Tesis de Maestría en Escuela de Posgrado)*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Batalla D. (2005). *Marketing para las organizaciones del siglo XXI*. Universidad de Alcalá-España.
- Bonome, M. G. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la teoría de decisión de Herbert A. Simón*. Netbiblo, S. L. La Coruña, España.
- Brousseau, K. R. (2006). *El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado*. Harvard Business Review. Estados Unidos de Norteamérica.
- Bullón, N. (2014). *Gestión Educativa del Director y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Canchayllo-Jauja-2014. (Tesis de Maestría en Escuela de Post Grado)*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Chahuayo, F. (2015). *El Clima Organizacional y la Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas del Nivel Primario del Distrito de Huancavelica. (Tesis de Maestría en Escuela de Post Grado)*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.

- Díaz B., C. (2015). *La participación en los consejos educativos institucionales de las escuelas públicas*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Díaz V., L. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizaciones. Universidad de Laguna.
- Dussauge, M. (2009). *La literatura comparada sobre reformas administrativas. Desarrollos, limitaciones y posibilidades*. Gestión y política pública, XVIII (2).
- Fernández L. D. (2005). *Sistemas organizacionales: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- García, M. (2004). *El Diseño Organizacional del Centro Educativo en sus Formas de Planificación y Organización*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú.
- Greenwood, W. T. (1978). *Teoría de decisiones y sistemas de información*. Editorial Trillas, México.
- Gutiérrez H., G. (2014). *Teoría de la toma de decisiones*. ESAN. Gestión Empresarial.
- Hall, R. H. (1982). *Organizaciones: Estructura y proceso*. Editorial Prentice/Hall Internacional. Englewood Cliffs.
- Hernández, C. y Medrano, S. (1991). *Curso Superior de Lengua Española Básica II*, Editora Universitaria.
- Klauer, A. (2000). *Tahuantinsuyo: El córdor herido de muerte*. (2nd Edic.) Lima, Perú.
- Koontz H. y Weihrich H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 14^a Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Le Moigne, J. L. (1976). *Sistemas de decisión en las organizaciones*. Editorial Tecniban SL, Madrid.
- León B. A. (1985). *Organización y administración: un enfoque de sistemas*. Editorial Norma.
- López T, R. (2007). *Estilo: Concepto histórico y actual*. Universidad de Alcalá.

- Loy M., I. (2009). *La toma de decisiones como proceso psicológico general: la supuesta excepción de la psicología experimental del condicionamiento*. Universidad de Oviedo, España.
- Martínez F., C. E. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión: Análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Universidad Nacional de Colombia.
- Moody, P. E. (1983). *Toma de decisiones gerenciales*. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S. A.
- Palacios, A. (2012). *Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo*. Universidad Nacional San José de Costa Rica.
- Piscocoy H., L. (1995). *Investigación científica y educativa*. (2nd Edic.). Lima-Perú: Amaru Editores.
- Pereira, A. (2014). *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Universidad de Zulia. República Bolivariana de Venezuela.
- Quintero, C. (2001). *La toma de decisiones organizacionales en un proceso de reforma administrativa: El gobierno digital en un municipio de Jalisco*. México. Universidad de Guadalajara
- Sánchez C., H. y Reyes M., C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Editorial Universitaria, Lima.
- Serlín, J. (2010). *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: Sistema complejos dinámicos inestables adaptativos*. Universidad de Buenos Aires. República de Argentina.
- Simón, H. A. (1973). *Las ciencias de lo artificial*. Barcelona. El Ateneo Editorial.
- Victoriano, B. (2007). *Teoría de la decisión*. Universidad Complutense Madrid.

Páginas Web

Domínguez J., S. G. (2011). *Estructura organizacional de una institución educativa*.

Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana. México.

Recuperado de

<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/29856/1/Dominquez%20Jacome%20Sara.pdf>

Salazar Y., M. E. (2014). Toma de decisiones. Recuperado de

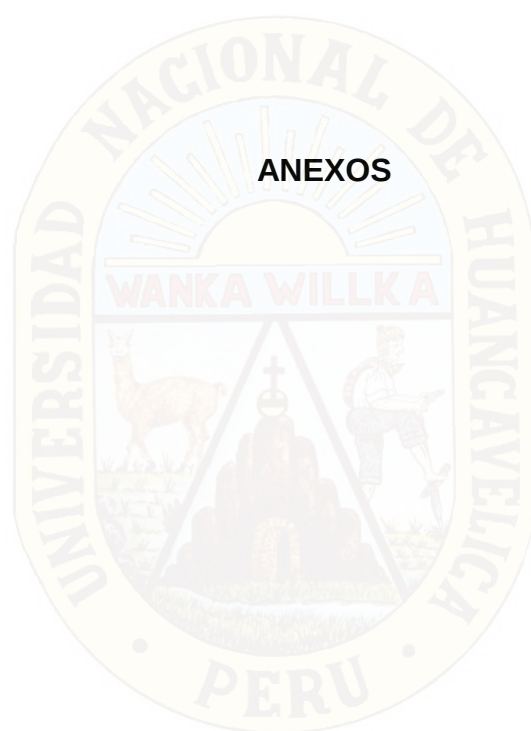
http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/teleconferencias/VIII_Teleconf/TOMA_DECISIONES.pdf

Gallego Domínguez, Paula y otros (2013). Organización Educativa de

Centros e Instituciones. Recuperado de

<https://funcionamientoyestructuradelasorganizacioneseducat.wordpress.com/66-2/>



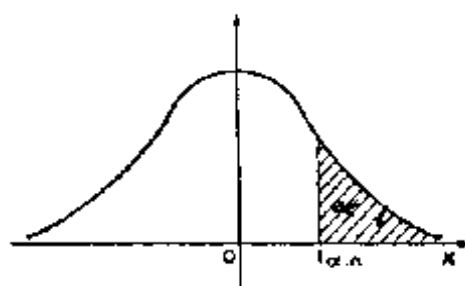


MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: ESTILOS DE ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN EL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE ACORIA HUANCABELICA 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS Y VARIABLE	METODOLOGÍA
Problema general ¿Cuál es el grado de relación entre el estilo de organización y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria? Problemas específicos a) ¿Cuál es el grado de relación entre el estilo de organización autocrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria? b) ¿Cuál es el grado de relación entre el estilo de organización paternalista y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria? c) ¿Cuál es el grado de relación entre el estilo de organización Laissez faire y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria? d) ¿Cuál es el grado de relación entre el estilo de organización burocrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria? e) ¿Cuál es el grado de relación entre el estilo de organización institucional y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria? f) ¿Cuál es el grado de relación entre el estilo de organización democrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria?	Objetivo general Determinar la relación entre el estilo de organización y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. Objetivos específicos a) Determinar la relación entre el estilo de organización autocrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. b) Determinar la relación entre el estilo de organización paternalista y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. c) Determinar la relación entre el estilo de organización Laissez faire y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. d) Determinar la relación entre el estilo de organización burocrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. e) Determinar la relación entre el estilo de organización institucional y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. f) Determinar la relación entre el estilo de organización democrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria.	1. Antecedentes A nivel internacional • PALACIOS, A. (2012) realizó la investigación titulada: Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo. • PEREYRA A. (2014) realizó la investigación titulada: Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas. A nivel nacional • CONTRERAS, B. (2005) realizó la investigación titulada: Micropolítica escolar: estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. A nivel local • CHAHUAYO, F. (2015) realizó la investigación titulada: el clima organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Huancavelica. 2. Marco teórico referencial • Organización escolar • Estilos de organización • Teoría de la toma de decisiones • Toma de decisiones organizacional	Hipótesis de investigación Hipótesis general Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. Hipótesis específicas a) Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización autocrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. b) Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización paternalista y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. c) Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización Laissez faire y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. d) Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización burocrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. e) Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización institucional y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. f) Existe una relación directa y significativa entre el estilo de organización democrático y la toma de decisiones en la Institución Educativa "Pueblos Unidos" de Huayllacoto-Acoria. Variables de investigación Variable 1: Estilos de organización Variable 2: Toma de decisiones	1. Tipo de investigación: Básica. 2. Nivel de investigación: Correlacional 3. Diseño de investigación: Descriptivo correlacional. DIAGRAMA M 01 ——— r ——— 02 Diagrama M= No probabilística intencional educativa) 1, 3, 5 = Variable 1: Estilo de organización 2, 4, 6 = Variable 2: Toma de decisiones R=Relación 4. Población: 08 Trabajadores (Director, docentes y administrativos). 60 alumnos y 33 padres de familia. 5. Muestra: 03 docentes, 15 estudiantes y 10 padres de familia, 01 Director, 01 Personal administrativo, 01 Presidente de APAFA, 01 Representante de CONEI docentes, 01 Representante de CONEI padres y 01 Alcalde estudiantil. 6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Encuesta, fichaje y observación. 7. Técnicas estadísticas de análisis y procesamiento de datos: Medidas de tendencia central: Media, mediana y moda. Medidas de correlación: r de Pearson Prueba de hipótesis: T-Student

TABLA DE T-STUDENT



$\alpha/2$ gf	0,40	0,30	0,20	0,10	0,050	0,025	0,010	0,005	0,001	0,0005
1	0,325	0,727	1,376	3,078	6,314	12,71	31,82	63,66	318,3	636,6
2	0,289	0,617	1,061	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,33	31,60
3	0,277	0,584	0,978	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,22	12,94
4	0,271	0,569	0,941	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	0,267	0,559	0,920	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,859
6	0,265	0,553	0,906	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	0,263	0,549	0,896	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,405
8	0,262	0,546	0,889	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041
9	0,261	0,543	0,883	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	0,260	0,542	0,879	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	0,260	0,540	0,876	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437
12	0,259	0,539	0,873	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318
13	0,259	0,538	0,870	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	0,258	0,537	0,868	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	0,258	0,536	0,866	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	0,258	0,535	0,863	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,013
17	0,257	0,534	0,863	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	0,257	0,534	0,862	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,611	3,922
19	0,257	0,533	0,861	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883
20	0,257	0,533	0,860	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850
21	0,257	0,532	0,859	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819
22	0,256	0,532	0,858	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792
23	0,256	0,532	0,858	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,767
24	0,256	0,531	0,857	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745
25	0,256	0,531	0,856	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725
26	0,256	0,531	0,856	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707
27	0,256	0,531	0,855	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690
28	0,256	0,530	0,855	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674
29	0,256	0,530	0,854	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659
30	0,256	0,530	0,854	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646
40	0,255	0,529	0,851	1,303	1,648	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551
50	0,255	0,528	0,849	1,298	1,676	2,009	2,403	2,678	3,262	3,495
60	0,254	0,527	0,848	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232	3,460
80	0,254	0,527	0,846	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,195	3,415
100	0,254	0,526	0,845	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,174	3,389
200	0,254	0,525	0,843	1,286	1,653	1,972	2,345	2,601	3,131	3,339
500	0,253	0,525	0,842	1,283	1,648	1,965	2,334	2,586	3,106	3,310
∞	0,253	0,524	0,842	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,090	3,291

ESCALA “r” DE PEARSON

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

DATOS GENERALES

Integrante de la Comunidad Educativa/Director, docente, alumno, padre, etc.	
Edad	
Cargo que desempeña	
Sexo	
Fecha	
En caso de ser alumno o padre, nombre del Centro Poblado de procedencia	
OBSERVACIONES:	

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos 72 proposiciones (36 por cada variable), le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (X) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

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

VARIABLE 1: ESTILO DE ORGANIZACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Nº	DIMENSION/ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Estilo autocrático						
1	¿Existe una práctica organizativa autocrática en la IE?					
2	¿Considera que el Director es su Jefe y Usted es el subalterno obediente?					
3	¿Usted ha notado que se fomenta la relación vertical de manera permanente?					
4	¿Según su apreciación son escasas las reuniones de coordinación?					
5	¿En las reuniones lo que propone el Director generalmente se aprueba?					
6	¿Ha notado que la estructura organizativa es solo de nombre, para los informes nada más?					
Dimensión 2: Estilo paternalista						
7	¿Considera que la estructura organizativa de su IE está conformado por órganos que ayudan al gobierno institucional?					
8	¿El Director practica una actitud proteccionista, parece el dueño de la IE?					
9	¿Esa actitud de proteccionismo se transmite claramente a las sub-jefaturas, estos también son así, incluyendo profesores y alumnos?					
10	¿El Director interviene para solucionar los conflictos?					
11	¿El Director delega funciones y al hacerlo se comporta como un patrón que manda hacer algo?					
12	¿Ha escuchado alguna vez que se dijo en la IE somos una familia?					
Dimensión 3: Estilo Laissez faire						
13	¿Percibe que en la IE hay estructura de mando y dirección?					
14	¿Hay relación respetuosa entre los integrantes de la IE de ser el caso que nadie dirige ni da órdenes?					
15	¿Los mecanismos de coordinación son sistemáticos y están claramente establecidos pero promovidos por subalternos e integrantes individuales por propia iniciativa?					
16	¿Las coordinaciones se improvisan y hay grupos variados de acuerdo a las circunstancias?					
17	¿Las reuniones se convocan repentinamente sin previo aviso y los convocados están de acuerdo?					
18	¿El Director deja abierta la posibilidad de improvisación en las actividades institucionales y pedagógicas? ¿Usted improvisa en sus actividades educativas?					
Dimensión 4: Estilo burocrático						
19	¿Distingue Usted un grupo élite que domina en la IE?					
20	¿Considera que dicho grupo dominante está conformado por la plana docente?					
21	¿Dentro de la plana docente, existen grupos de élite?					
22	¿Existe un grupo de padres de familia que influyen decisivamente en la Institución?					
23	¿Tanto grupo élite de profesores y padres, son grupos permanentes y ejercen fuerte influencia conllevando el estilo de proceder general de la IE?					
24	¿El grupo burocrático trabaja bien, es conveniente y necesario?					
Dimensión 5: Estilo institucional						
25	¿La estructura organizativa está constituido de acuerdo a normativa vigente del sector?					
26	¿El Director y la IE se desempeñan como manda la superioridad?					
27	¿Se recurre a las normas en los procesos institucionales y pedagógicos?					
28	¿El CONEI y diversos órganos funcionan de acuerdo a normas y procedimientos del Sector que son adecuados a la realidad?					
29	¿La práctica de la jefatura es convencional?					
30	¿La IE no hace cosas que no estén estipulados en la normativa superior?					

Dimensión 6: Estilo democrático					
31	¿La estructura orgánica es adecuada, necesaria y pertinente?				
32	¿Las funciones de los órganos son claras y están planificadamente establecidas?				
33	¿Las relaciones personales son horizontales pero se mantiene el principio de autoridad?				
34	¿El CONEI es un órgano democrático de participación de los integrantes de la comunidad educativa?				
35	¿Los integrantes de la comunidad educativa conocen quienes son los miembros del CONEI y tienen referencia de quienes están en otros cargos importantes?				
36	¿Todos los integrantes de la comunidad educativa sienten que son partícipes activos en los quehaceres de la IE?				

VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONAL

Nº		DIMENSIÓN/ÍTEMS	Puntajes				
			1	2	3	4	5
Dimensión 1: Decisiva							
1	¿Los integrantes de la IE no requieren de mucha información para tomar decisiones?						
2	¿Hay decisiones que no se cristalizan como consecuencia de venir de un escenario de poco diálogo?						
3	¿Se toman decisiones por lo general rápidos?						
4	¿Las reuniones para tomar decisiones son bastante prácticos y no duran mucho?						
5	¿Se promueve la determinación de pocos temas en la agenda de las reuniones de los órganos subalternos de la IE?						
6	¿Siempre existe opinión mayoritaria de tomar decisiones rápidas?						
7	¿Los integrantes vierten opiniones que contienen escasos datos?						
8	¿No se distingue un proceso en la toma de decisiones en la IE?						
9	¿Los asistentes a las reuniones van sin disponerse de información sobre los temas a tratar?						
Dimensión 2: Flexible							
10	¿En las reuniones los acuerdos son rápidos pero resultan de muchas alternativas?						
11	¿La agenda mientras dura una reunión va variando en su contenido?						
12	¿Se jerarquizan los temas de la agenda en orden de prioridad?						
13	¿Hay aspectos circunstanciales que son tomados en cuenta durante las reuniones?						
14	¿Las situaciones circunstanciales influyen el curso rápido de las decisiones haciéndolas más lentas?						
15	¿Siempre existe la posibilidad de tratar asuntos otros?						
16	¿Se propicia la rapidez y flexibilidad en los integrantes de la IE al tomar decisiones?						
17	¿Hay reuniones donde la agenda fue desechada y sustituida por otra surgida en el momento?						
18	¿La opinión mayoritaria de los integrantes de la IE es que las decisiones deben ser rápidas, sin mucho diálogo y sin necesidad de agenciarse de datos?						
Dimensión 3: Jerárquica							
19	¿En la IE se promueve el valor de la información para tomar decisiones?						
20	¿Se escucha a los integrantes de la IE cuando traen quejas, sugerencias y alternativas?						
21	¿Se da importancia a las opiniones de todos los integrantes de la comunidad educativa para tomar decisiones?						
22	¿Siempre se llega a pocos acuerdos durante las reuniones?						
23	¿Se promueve el manejo de pocas alternativas para tomar decisiones sin demasiados contratiempos?						
24	¿Usted ha notado decisiones erradas a causa de la elección de alternativas poco relevantes?						
25	¿Usted ha notado que las decisiones parten en forma piramidal desde los cuerpos subalternos hasta llegar a la reunión principal que es el CONEI?						
26	¿Intervienen órganos especializados que aportan alternativas?						
27	¿Se toma en cuenta en una buena proporción las opiniones de los órganos especializados?						
Dimensión 4: Integradora							
28	¿La IE tiene la política de preferencia y promoción por disponer información para tomar decisiones?						
29	¿Se promueve apertura al diálogo y debate de ideas?						
30	¿Se valora a todos los integrantes de la comunidad educativa en opiniones vertidas?						
31	¿Se toma el tiempo necesario para decidir, siguiendo las recomendaciones de los expertos en ir por pasos?						
32	¿Se toman acuerdos diversos que son valiosos?						
33	¿Se propicia la cultura decisional a partir de múltiples alternativas en las diferentes instancias organizativas por parte del personal subalterno?						
34	¿Hay un camino preestablecido para la toma de decisiones dentro de la organización general?						
35	¿Se respetan los procesos y el tiempo para cada paso en toma de decisiones?						
36	¿La decisión tomada es compartida por todos y conduce a la acción comprometida?						

Se tomó como referencia para la Elaboración de la Encuesta, el trabajo elaborado por Pereira A. (2014) intitulado "Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas", de la Universidad de Zulia, República Bolivariana de Venezuela.

SOLICITA: *Aplicación de Encuesta para Tesis a
integrantes de la Comunidad Educativa*

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "PUEBLOS UNIDOS" DEL CENTRO
POBLADO DE HUAYLLACCOTO, JURISDICCIÓN DEL DISTRITO DE ACORIA,
S. D.

WILDER CATELLANOS DE LA CRUZ, identificado con DNI N° 23274915, domiciliado en el Malecón
Virgen de la Candelaria S/N, de la Urbanización Puyhuán Chico-Ciudad de Huancavelica; egresado
de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación, ante Ud. con el debido respeto
me presento y expongo:

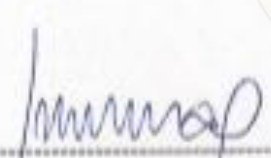
Que, habiendo transcurrido el tiempo necesario para efectuar la aplicación de la Encuesta validada
por expertos, para mi trabajo de investigación intitulado *"Estilos de organización y toma de decisiones
en una institución educativa de educación básica regular en el nivel secundario del distrito de Acoria-
Huancavelica"*, acudo a su digno Despacho a fin de solicitar AUTORIZACIÓN para recoger los datos
requeridos para probar la hipótesis a sostener.

Adjunto: Matriz de consistencia, un ejemplar de la Encuesta y Formato de Credencial de ejecución del
proceso.

Por tanto:

Ruego a Usted acceder mi petición que espero alcanzar por
ser de justicia.

Huancavelica, 16 de noviembre del 2017.


Br. Wilder Castellanos De la Cruz
DNI N° 23274915
INVESTIGADOR


Prof. César A. García Huamani
DIRECTOR
C. M. 1823280362
RECIBIDO:
16.11.2017

EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PUEBLOS UNIDOS” DEL CENTRO POBLADO DE HUAYLLACCOTO, JURISDICCIÓN DEL DISTRITO DE ACORIA, PRONVINCIA Y REGIÓN HUANCAMELICA, deja la presente

CONSTANCIA

Al Bachiller WILDER CASTELLANOS DE LA CRUZ, estudiante de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación-Universidad Nacional de Huancavelica, quien ha realizado la Aplicación de una Encuesta a los integrantes de la Comunidad Educativa de esta Institución, para su trabajo de investigación intitulado *Estilos de organización y toma de decisiones en una institución educativa de educación básica regular en el nivel secundario del distrito de Acoria-Huancavelica*.

Se expide la presente a solicitud verbal del interesado para los fines que estime conveniente.

Huayllaccoto, 24 de noviembre del 2017.



Prof. César A. García Huayra
DIRECTOR
C.M. 1023265362

CARTA ACADÉMICA

Br. Wilder CASTELLANOS DE LA CRUZ

Tesista de Maestría en Administración y Planific. de la Educación

Ml. Virgen de la Candelaria S/N-Huancavelica

CEL. 991029205

wildcastdela@hotmail.com

Mg. Alejandro Rodrigo QUILCA CASTRO

Experto en Estadística

Secretario General de la Universidad Nacional de Huancavelica

Huancavelica, 13 de noviembre del 2017

Estimado Magister Alejandro:

Quiero informarle que mi persona viene realizando su trabajo de investigación intitulado ESTILOS DE ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN EL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE ACORIA HUANCVELICA 2017, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación-Universidad Nacional de Huancavelica; para lo que es importante aplicar una encuesta, y deseo que Usted con su sentido profesional y experiencia, me ayude a **VALIDAR el Instrumento de Recojo de Datos consistente en una Encuesta** que presento adjunto, para lo cual adjunto también una Ficha de Validación.

Un saludo cordial,


Br. Wilder Castellanos De la Cruz
DNI N° 23274915
INVESTIGADOR


14-11-17
Mg. Alejandro Rodrigo Quilca Castro
Secretario General



ANEXO N°

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez

Quilca Castro Alejandro Rodolfo

1.2 Cargo e institución donde labora

Docente - Secretario Gen. UNH

1.3 Nombre del instrumento evaluado:

Questionario - Encuesta

1.4 Autor del instrumento

Bach. Wilber Castellano de la Cruz

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				✓	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				✓	
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		↓	↓	↓	↓	↓
		A	B	C	D	E

Coeficiente de validez = $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E =$

47

50

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00-0,60]
Observado	<0,60-0,70]
Aprobado	<0,70-1,00]

IV. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Se encuentra apto para ser aplicado

LUGAR: Huancavelica 14 de 11 del 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

 SECRETARIO GENERAL
 FIRMA DEL JUEZ

CARTA ACADÉMICA

Br. Wilder CASTELLANOS DE LA CRUZ

Tesista de Maestría en Administración y Planific. de la Educación

MI. Virgen de la Candelaria S/N-Huancavelica

CEL. 991029205

wildcastdela@hotmail.com

Mg. Alejandro RIVEROS REGINALDO

Experto en Administración y Planificación de la Educación

Especialista de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica

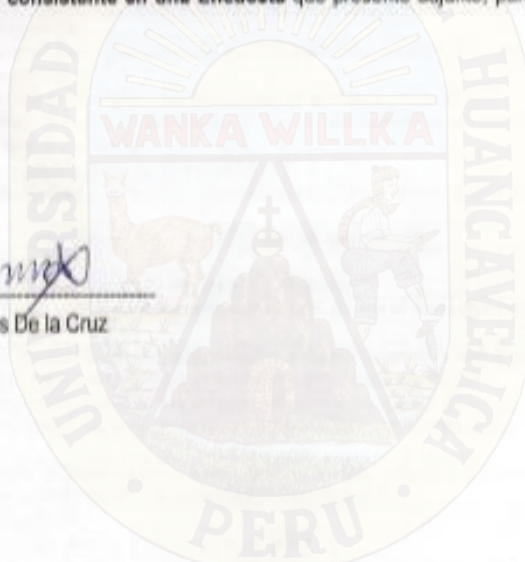
Huancavelica, 13 de noviembre del 2017

Estimado Magister Alejandro:

Quiero informarle que mi persona viene realizando su trabajo de investigación intitulado ESTILOS DE ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN EL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE ACORIA HUANCVELICA 2017, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación-Universidad Nacional de Huancavelica; para lo que es importante aplicar una encuesta, y deseo que Usted con su sentido profesional y experiencia, me ayude a **VALIDAR el Instrumento de Recojo de Datos consistente en una Encuesta** que presento adjunto, para lo cual adjunto también una Ficha de Validación.

Un saludo cordial,


Br. Wilder Castellanos De la Cruz
DNI N° 23274915
INVESTIGADOR



Recibido
forca., 14/11/2017.
Mg. Alejandro Riveros Reginaldo.



ANEXO N°

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellido y nombre del Juez : RIVEROS REGINALDO, Alejandro
 1.2 Cargo e institución donde labora : UGEL - Huancavelica
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Questionario de Encuesta
 1.4 Autor del instrumento : Wilder CASTELLANOS DE LA CRUZ

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E =$$

$$\frac{45}{50} = 0,90.$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00-0,60]
Observado	<0,60-0,70]
Aprobado	<0,70-1,00]

IV. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable y pertinente para el recojo de datos.
 LUGAR: Huancavelica. 14 de 11 del 2017.

Mg. Alejandro Riveros Reginaldo
 FIRMA DEL JUEZ

CARTA ACADÉMICA

Br. Wilder CASTELLANOS DE LA CRUZ

Tesista de Maestría en Administración y Planific. de la Educación

Mi. Virgen de la Candelaria S/N-Huancavelica

CEL. 991029205

wildcastdela@hotmail.com

Mg. Clelia Violeta PINEDA MATAMOROS

Experto en Corrección de Literatura

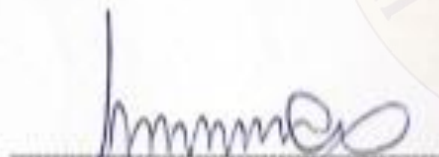
Docente de CUARTA ESCALA de la IE "Simón Bolívar" de Ayacococha-Acoria

Huancavelica, 13 de noviembre del 2017

Estimada Magister Clelia:

Quiero informarle que mi persona viene realizando su trabajo de investigación intitolado ESTILOS DE ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN EL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE ACORIA HUANCAMELICA 2017, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación-Universidad Nacional de Huancavelica; para lo que es importante aplicar una encuesta, y deseo que Usted con su sentido profesional y experiencia, me ayude a **VALIDAR el Instrumento de Recojo de Datos consistente en una Encuesta** que presento adjunto, para lo cual adjunto también una Ficha de Validación.

Un saludo cordial,



Br. Wilder Castellanos De la Cruz
DNI N° 23274915
INVESTIGADOR



Mg. Clelia Violeta Pineda Matamoros
DNI: 23262462



ANEXO N°

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellido y nombre del Juez : PINEDA MATAMOROS, Clelia Videla
 1.2 Cargo e institución donde labora : I.E. "Simón Bolívar" - Ayacucho / Docente
 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario de Encuesta
 1.4 Autor del instrumento : Wilder CASTELLANOS DE LA CRUZ

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E =$$

$$\frac{47}{50} = 0,94$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00-0,60]
Observado	<0,60-0,70]
Aprobado	<0,70-1,00]

IV. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

..... El instrumento es aplicable

LUGAR: Huancavelica 14 de 11 del 2017

Clelia Videla Pineda Matamoros
 DNI: 23262462
 FIRMA DEL JUEZ

GALERÍA FOTOGRÁFICA



Fotografía 01: Contacto con el Director de la IE “Pueblos Unidos” explicándole la aplicación del Cuestionario de Encuesta



Fotografía 02: Docente conduciendo una sesión de aprendizaje antes de conversar con él para la aplicación del Cuestionario de Encuesta



Fotografía 03: Estudiantes del Tercer Grado en sesión de aprendizaje por grupos



Fotografía 04: Reunión colegiada del área de letras



Fotografía 05: Estudiantes del Primer Grado en la sala de cómputo mientras el investigador hace entrega del Cuestionario de Encuesta al docente



Fotografía 06: Madres de familia involucrándose en un evento organizado para ellas en la loza deportiva de la IE



**Fotografía 07: Equipo de docente de tutoría
deliberando en una reunión para tomar decisiones
sobre el trabajo tutorial a seguir**



**Fotografía 08: El Coordinador Pedagógico de Ciencias,
atendiendo a un grupo de estudiantes en un lapso
intermedio en que se le explica la aplicación del
Cuestionario de Encuesta**



Fotografía 09: Participación estudiantil en un evento cultural



Fotografía 10: Reunión con un grupo de docentes en trabajo colegiado para explicarles algunos detalles del trabajo de investigación



Fotografía 11: Alumnos de Quinto Grado en una actividad cotidiana



Fotografía 12: Estudiantes de Cuarto Grado en un simulacro de sismo



Fotografía 13: Frontis de la IE “Pueblos Unidos” de Huayllaccoto-Acoria, investigador realizando exploración de percepciones sobre la organización y la toma de decisiones con un estudiante



Fotografía 14: Investigador en trabajo indagatorio con un padre de familia sobre marcha del plantel



Fotografía 15: Investigador conversando con el Alcalde del Municipio Escolar de la IE en trabajo de indagación sobre la implicación del cuerpo estudiantil en las decisiones generales



Fotografía 16: Investigador reunido con el equipo de docentes de ciencias para explicarles los motivos de la visita



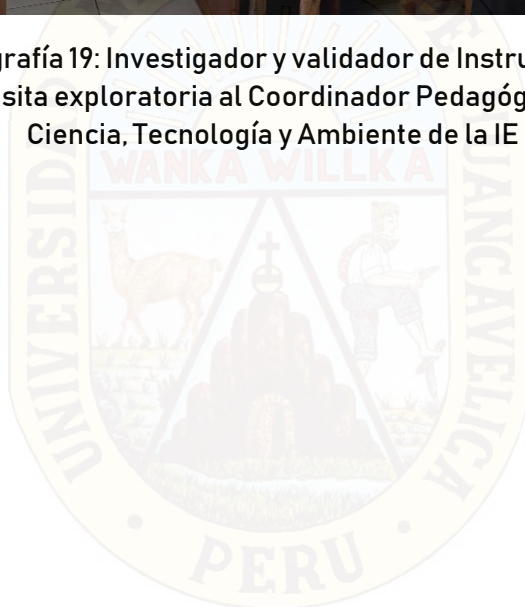
Fotografía 17: Investigador conversando en trabajo indagatorio con un docente de matemática de la IE



Fotografía 18: Visita de monitoreo de parte de la UGEL Huancavelica con la presencia del Magister Alejandro Riveros Reginaldo (Validador del Cuestionario de Encuesta) en el equipo para en charla con el equipo directivo sobre la marcha del plantel



Fotografía 19: Investigador y validador de Instrumento en visita exploratoria al Coordinador Pedagógico de Ciencia, Tecnología y Ambiente de la IE



FOTOGRAFÍA SATELITAL DE LA IE “PUEBLOS UNIDOS” DE HUAYLLACCOTO-ACORIA



MAPA DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA

