



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cultura organizacional y estilos de liderazgo en la
Institución Educativa “Antonia Moreno de Cáceres” San
Juan de Lurigancho, 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Bach. Felicita Serveleon Quincho

ASESOR (A):

Mg. Noemí Julca Vera

SECCIÓN

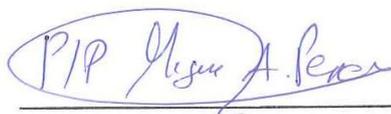
Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2017

Página del jurado

Handwritten signature in blue ink, starting with "PIP" circled, followed by "Jhonny A. Pimentel".

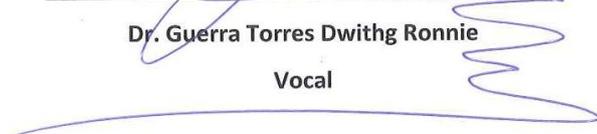
Dr. Farfán Pimentel Jhonny Félix
Presidente

Handwritten signature in blue ink, starting with "Noemí" and "Julca" circled.

Mg. Julca Vera Noemí Teresa
Secretaria

Handwritten signature in blue ink, starting with "PIP" and "Ronnie" circled.

Dr. Guerra Torres Dwithg Ronnie
Vocal



Dedicatoria

El presente trabajo de investigación dedico a mi esposo Richard y a mis hijos: Jhoel, Fiorella y Richard por su apoyo incondicional en esta etapa de mi formación profesional.

Agradecimiento

A Dios por darme la bendición de salud, la sabiduría y la fuerza para seguir preparándome en forma profesional

A los docentes de la Institución Educativa “Antonia Moreno de Cáceres” del distrito de San Juan de Lurigancho por la disposición y apertura en la que participaron en este proceso.

A la Universidad Cesar Vallejo por su loable misión de contribuir en la formación profesional de los docentes y por ende mejorar nuestra formación.

A mi asesora Mg. Noemí Julca Vera, por su aliento constante y su apoyo profesional, que ha permitido culminar satisfactoriamente la tesis.

A todos los maestros de la Universidad que nos orientaron, brindando sus conocimientos para desarrollar la tesis. Gracias

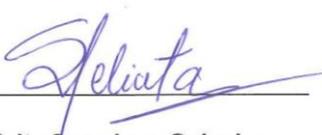
Declaratoria de autenticidad

Yo, Felicita Serveleon Quincho, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado Cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, presentada, en 119 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, noviembre del 2017



Felicita Serveleon Quincho

DNI 10661396

Presentación

Respetables miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada Cultura organizacional y l estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017 con la finalidad de determinar la relación que existe entre Cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017 contribuir en el mejoramiento de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

La presente investigación está dividida en siete capítulos: En el Capítulo I se expone la Introducción que incluye, los antecedentes, la fundamentación científica, la justificación, el problema, la hipótesis y los objetivos generales y específicos. En el Capítulo II, el Marco Metodológico en el cual se presentan las variables, la operacionalización de las variables, la metodología, los tipos de estudio, el diseño de estudio, la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos. En el capítulo III Resultados. Capítulo IV Discusión. Capítulo V Conclusiones. Capítulo VI Recomendaciones. Capítulo VII Referencias Bibliográficas.

Cumpliendo el reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de magíster.

La autora

ÍNDICE

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación	vi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística sobre la cultura organizacional.....	21
1.3 Fundamentación científica, técnica o humanística sobre estilos de liderazgo	32
1.4 Justificación	44
1.5 Problemas.....	45
1.6 Hipótesis	46
1.7 Objetivos.....	47
II. MARCO METODOLÓGICO	48
2.1. Variables.....	49
2.2 Definición Operacionalización de variables	51
2.3 Metodología	53
Método de investigación	53
2.4 Tipo de estudio	53
2.5 Diseño de investigación	54
2.6 Población, muestra y muestreo	55
2.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos	57
2.8 Método de análisis de datos	59
III. RESULTADOS	61
IV. DISCUSIÓN	81
V. CONCLUSIONES	86

VI. RECOMENDACIONES	89
IV REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
VIII ANEXOS	98
ANEXO I MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	99
ANEXO 2 INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN.....	100
ANEXO 3 INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN.....	103
ANEXO 4 CERTIFICADO DE VALIDACION DE LOS JUECES.....	112
ANEXO 5 BASES DE DATOS.....	121
ANEXO 6 ARTÍCULO.....	125

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos del modelo FRL Liderazgo Transformacional y Transaccional	36
Tabla 2: Modelo de eficacia.....	37
Tabla 3: Dimensiones del liderazgo directivo	41
Tabla 4: Operacionalización de la variable 1: Cultura organizacional.....	51
Tabla 5: Operacionalización de Estilos de Liderazgo	52
Tabla 6: Validación por juicio de experto.....	58
Tabla 7: Estadísticos de fiabilidad de Cultura organizacional	58
Tabla 8: Estadísticos de fiabilidad de estilos de liderazgo	58
Tabla 9: V1: Frecuencias de Cultura organizacional	62
Tabla 10: Frecuencias de la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	63
Tabla 11: Frecuencias de Comunicación y equidad organizacional.....	64
Tabla 12: Frecuencias de credibilidad de los directivos y relaciones humanas	65
Tabla 13: Frecuencias del liderazgo en la gestión directiva	66
Tabla 14: Frecuencias de estilos de liderazgo	67
Tabla 15: Frecuencias de Liderazgo laissez-faire	68
Tabla 16: Frecuencias del Liderazgo Transaccional	69
Tabla 17: Frecuencias del Liderazgo Transformacional.....	70
Tabla 18: contingencia V1: Cultura organizacional * V2: Estilo de liderazgo	71
Tabla 19: contingencia V1: Cultura organizacional * D1: Liderazgo laissez-faire.....	72
Tabla 20: contingencia V1: Cultura organizacional * D2: Liderazgo Transaccional	73
Tabla 21: contingencia V1: Cultura organizacional * D3: Liderazgo Transformacional.....	74
Tabla 22: Prueba de Normalidad K-S.....	75
Tabla 23: Correlaciones entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo	76
Tabla 24: Correlaciones entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire	77

Tabla 25: Correlaciones entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional	78
Tabla 26: Correlaciones entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transformacional	79

Lista de figuras

Figura 1: Origen de la cultura organizacional	25
Figura 2: Niveles de cultura organizacional.....	26
Figura 3: Cultura organizacional.....	62
Figura 4: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	63
Figura 5: Comunicación y equidad organizacional	64
Figura 6: Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	65
Figura 7: Liderazgo en la gestión directiva	66
Figura 8 Estilos de liderazgo	67
Figura 9: Liderazgo laissez-faire	68
Figura 10: Liderazgo Transaccional	69
Figura 11 : Liderazgo Transformacional.....	70
Figura 12: Contingencia V1: Cultura organizacional * V2: Estilo de liderazgo.....	71
Figura 13: Contingencia V1: Cultura organizacional * D1: Liderazgo laissez- faire	72
Figura 14: Contingencia V1: Cultura organizacional * D2: Liderazgo Transaccional	73
Figura 15: Contingencia V1: Cultura organizacional * D3: Liderazgo Transformacional.....	74

RESUMEN

Las escuelas son responsables del éxito de los aprendizajes de sus estudiantes, el mismo sistema de gestión educativa reclama la participación informada de la ciudadanía y va de la mano de una estricta rendición de cuentas de parte de la autoridad quien la dirige. En la actualidad, muchas escuelas del Perú tienen problemas de cultura organizacional, al mismo tiempo adolecen de líderes pedagógicos, líderes con determinados perfiles y características; de la misma forma, adolece de docentes con vocación de servicio, con ética y sobre todo comprometidos con su carrera profesional y también liderazgo. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017. En cuanto a la metodología, esta investigación se desarrolló respetando todo el proceso del enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, el método fue el hipotético - deductivo, tipo de estudio descriptivo correlacional de corte transversal, la población fue conformada por 96 docentes de donde se extrajo a través del muestreo probabilístico una muestra representativa de 77 docentes. Para recolección de datos se utilizó la encuesta; y los instrumentos utilizados fueron cuestionarios con escalamiento Likert. Los resultados han evidenciado que, en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, la cultura organizacional está en 10.4% como “deficiente” y en 89.6% como “regular”; estilo de liderazgo entre baja y regular. Las conclusiones fueron los hallazgos de una correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, siendo el Rho de 0,753**; es decir, el índice de correlación al 75.3%. Confirmándose a mayor cultura organizacional, mayor estilo de liderazgo.

Palabras claves: Cultura organizacional, estilos de liderazgo, Liderazgo Transaccional, Liderazgo transformacional.

ABSTRACT

Schools are responsible for the success of their students' learning, the same educational management system demands the informed participation of citizens and goes hand in hand with strict accountability on the part of the authority who directs it. At present, many schools in Peru have problems of organizational culture, at the same time they suffer from pedagogical leaders, leaders with certain profiles and characteristics; in the same way, it suffers from teachers with a vocation for service, with ethics and above all committed to their professional career and also leadership. The objective of this research was to determine the relationship that exists between the organizational culture and the leadership style in the Educational Institution Antonia Moreno of Cáceres San Juan de Lurigancho - 2017. Regarding the methodology, this research was developed respecting the whole process of the quantitative approach, non-experimental design, the method was the hypothetical - deductive, cross-sectional type descriptive study, the population was made up of 96 teachers from which a representative sample of 77 teachers was extracted through probabilistic sampling. For data collection the survey was used; and the instruments used were questionnaires with Likert scaling. The results have shown that, in the Educational Institution Antonia Moreno of Cáceres San Juan de Lurigancho - 2017, the organizational culture is in 10.4% as "deficient" and in 89.6% as "regular"; leadership style between low and regular. The conclusions were the findings of a positive and significant correlation between the organizational culture and the leadership style in the Educational Institution Antonia Moreno of Cáceres San Juan de Lurigancho - 2017, being the Rho of 0.753 **; that is, the correlation index at 75.3%. Confirming to greater organizational culture, greater style of leadership.

Keywords: Organizational culture, leadership style, Transactional Leadership, Transformational Leadership.

I. INTRODUCCIÓN

En la educación del País hay aún una enorme brecha por subsanar, brecha conocida como la desigualdad, la pobreza, la falta de oportunidades, etc. En ese sentido el Ministerio de Educación (2007) hace notar que a pesar que muchos políticos, especialistas y autoridades nacionales mencionan que se ha mejorado en educación se puede notar que hay una enorme brecha por mejorar, porque en pleno siglo XXI a puertas de cumplir el Bicentenario de la Independencia de la República muchos niños son excluidos de la educación básica; y los que tienen acceso a ella reciben un servicio educativo inadecuado. Así mismo hace notar que la gestión del sistema educativo en todos sus niveles está plagada de corrupción y su funcionamiento sigue en las rutas del paradigma burocrático, donde los señores especialistas elegidos por favores políticos consideran que los cambios van a venir desde los escritorios a través de normas y directivas; esta situación es un indicador de una continuidad de los fracasos vividos.

Ante esta situación el Estado Peruano ha diseñado Políticas Estratégicas en materia educativa, parte de esas políticas es transformar la gestión en las instituciones educativas porque investigaciones han demostrado que los cambios verdaderos vendrán en la medida que los líderes hagan bien su trabajo; y este tipo de liderazgo es simplemente acompañar pedagógicamente a sus docentes, orientándolos a un trabajo colegiado y sobre todo creando un clima organizacional favorable donde impera el respeto por la labor del profesional docente. Sin estos ingrediente será imposible de lograr resultados favorables en la mejora de los saberes de los escolares (MINEDU, 2014)

Entonces, se puede afirmar que aún hay problemas en las escuelas del Perú, básicamente en resultados de calidad, desempeño docente y liderazgo del director; en ese sentido la UNESCO (2016) planeta lo siguiente:

La agenda educativa desarrollada desde la aprobación del PEN ha buscado armonizar sus seis objetivos estratégicos establecidos como prioridades, con el fin de obtener: i) oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos, ii) estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad, iii) maestros bien preparados que

ejercen profesionalmente la docencia, iv) una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad, v) educación superior de calidad que se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional, y vi) una sociedad que educa a sus ciudadanos (CNE, 2006). (p. 21)

1.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Jaime (2015), realizó una investigación sobre el *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia, de Bucaramanga - Colombia*, la cual tuvo como objetivo analizar los estilos de liderazgo y su práctica en los docentes y directivos de los programas técnicos y tecnológicos profesionales que fueron estructurados por competencias. Para dicha investigación se tomó una muestra de 112 sujetos: 100 alumnos matriculados en los programas mencionados anteriormente, (52 % varones y 48% mujeres, 8 profesores (87,5% varones y 12,5 % mujeres) y 4 directivos (50 % varones y 50% mujeres). Esta investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental y aplicado a docentes, directores y estudiantes universitarios de la Universidad Cooperativa de Colombia. Para esta investigación se utilizó dos instrumentos (cuestionario y grupo de discusión). Los resultados evidenciaron que hay presencia del liderazgo transformacional en el 100% de los docentes y 75% de los directivos con las respuestas “ a menudo” y “por siempre”; en cuanto a carisma inspiracional el 50% de docentes y directivos se en la respuesta “a veces”. En cuanto al liderazgo transaccional el 87% de docentes y el 75% de directivos registran la respuesta “a menudo”. Con este estudio se logró determinar los tipos de estilos de liderazgo que existen en los docentes y directivos. Asimismo, los estilos de liderazgo que sobresalen son el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo / evitador, siendo el primero el que predomina sobre los dos últimos.

Angulo, (2013), realizó la investigación titulada *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas*, cuyo objetivo general fue analizar las posibles relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo, y la eficacia de los centros educativos en cuanto a la metodología utilizada fue un diseño no experimental de tipo descriptivo, analítico transversal. La población de estudio fueron los profesionales de los centros españoles de Educación Secundaria públicos y concertados, en el caso de nuestra muestra serán de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, en un total de 2131; la muestra fue 350. Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional en buena en 85%, el clima laboral es positivo en 70,3% y el liderazgo es positivo en 75.4% y 24,6% negativo en visión de los profesores. Las conclusiones fueron: a) El profesorado percibe la “cultura”, el “clima”, el “liderazgo” y la “satisfacción laboral” de sus centros, de manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Se siente poco presionado y controlado, con buenas relaciones con los compañeros, apoyado por su director, comprometido con su función, quejoso del salario, reconocedor de la falta de innovación y satisfecho con su trabajo. b) Se constata una percepción de la organización del centro que se pone de manifiesto al reflejar la opinión similar, favorable o desfavorable, en las distintas escalas contestadas. c) El profesorado de los centros concertados valora más alto la “cultura”, el “clima” y la “satisfacción laboral” que el de los públicos. Ambos valoran de forma parecida el “liderazgo” de su director. d) El profesorado que manifiesta conocer algún o ningún episodio grave de violencia verbal o física entre alumnos o de alumnos hacia profesorado, aprecia más la “cultura”, el “clima” y el “liderazgo” y se siente más satisfecho que el grupo que dice conocerlos con frecuencia o muchos, y esto sucede tanto en centros públicos como privados. e) Existen muy pocas diferencias en la consideración de la “cultura”, el “clima”, el “liderazgo” y la “satisfacción laboral”, desde la perspectiva del sexo del profesorado, de la población donde se ubica el centro y del tamaño del centro, tanto en públicos como privados

Buitrago & Sanabria (2013), presentó la tesis “La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna”, tuvo como objetivo principal Evaluar cómo el sistema de comunicación

en las instituciones CED Internacional y Corporación los funámbulos, centro de experimentación artística incide en el clima organizacional y cultura organizacional. La muestra se conformó por 50 docentes previamente evaluados; las conclusiones fueron: a) Al identificar la pertinencia de los sistemas de comunicación en aspectos como la gestión, el clima laboral en el 90% hacen que se reevalúe el rol de un gerente educativo b) Dentro de la metodología seleccionada, se logró identificar ciertas categorías que se consideraron relevantes a la hora de identificar qué aspecto son los que definen una cultura organizacional. Esta indagación, permitió reconocer cómo dentro de los procesos de gestión cobran sentido las acciones informales, es decir, para el caso de la comunicación las acciones que son determinadas como horizontales, son aquellas que intervienen en la consolidación de la cultura organizacional, eje: las formas cómo interactúan los miembros de la comunidad educativa, las formas de ir definiendo algunos valores o de resolver los conflictos. c) Los modelos de gestión identificados se centran en la gestión por proyectos y educativa en 85%. A pesar que esto se describa dentro de su horizonte institucional, no siempre es lo que se implementa. Pues se halló que uno de los líderes de las instituciones cuenta con unas características enfocadas a potenciar la estructura jerárquica. Este aspecto deja entre ver que los líderes institucionales a partir de su experiencia construyen unos imaginarios de gestión que son los que le permitirán a través del tiempo implementar. c) El Clima y la cultura organizacional, que involucra diversos elementos como la planificación de los recursos tanto físicos como financieros, el reconocimiento del talento humano y las dinámicas institucionales, incide en el 80% en las formas como se establece la cultura organizacional.

Antecedentes nacionales

León (2013), presentó su tesis “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”, cuyo objetivo general fue Determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. En el aspecto

metodológico, la investigación pertenece al diseño no experimental transeccional de tipo correlacional descriptivo. La población se conformó por todo el personal de la Institución Educativa 5170 “Perú Italia” de la comunidad de Cruz de Motupe del distrito de Puente Piedra en un total de 27. La muestra fue el total de la población, muestreo no probabilístico. Los resultados evidencian que el clima organizacional es deficiente al 18,5%, regular 44,4% y buena 37%, es decir, el clima organizacional en la mencionada IE está entre regular y deficiente con un 63%. Las conclusiones fueron: a) De acuerdo a la hipótesis general: “El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”. b) El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013. c) En cuanto a la segunda hipótesis específica: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”. d) Para la tercera hipótesis específica: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”.

Morocho (2012), presentó la investigación “Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primarias Red N° 7 Callao”, la finalidad fue solo establecer la relación entre las dos variables. Investigación descriptiva, correlacional de corte transversal. La población muestral lo conformó toda la comunidad educativa de la mencionada Red en un total de 184, selección a través del muestreo no probabilístico. Los resultados evidenciaron con respecto a la cultura organizacional nivel aceptable (47.8%) y nivel alto (47.3%). Las conclusiones fueron: Si existe correlación significativa alta entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación primaria pertenecientes a la Red No 7 de la región Callao. Es decir, a un mejor clima organizacional en la escuela se presenta un mejor desempeño de los docentes y viceversa. b) Si existe correlación moderada entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito de la cultura organizacional y la autopercepción

del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se afirma entonces que todo reconocimiento del trabajo, esfuerzo, compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos institucionales por parte del profesor va a conllevar a un buen desempeño de sus funciones como profesional docente. c) Si existe correlación moderada entre la comunicación y equidad organizacional de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se determina que la comunicación es muy influyente en el desempeño de los docentes, porque las opiniones son valoradas y tomadas en cuenta así como el respeto a las ideas y las actitudes positivas de comunicación a través de un diálogo permanente que permite el mantenimiento de un adecuado clima institucional. d) Si existe correlación moderada entre la credibilidad de los directivos y relaciones humanas de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se afirma que la credibilidad de los directivos de las instituciones educativas, su transparencia, dinamismo, responsabilidad y asertividad en el desarrollo de sus funciones, van a permitir que el docente trabaje eficaz y eficientemente.

Montalvo (2012), realizó la investigación titulada “Percepción docente de estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la Red N° 1 Ventanilla” en la Universidad San Ignacio de Loyola, cuyo objetivo general fue Identificar el estilo de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales del nivel secundario de la Red N°1 de Ventanilla, en la percepción del docente. La investigación fue no experimental y descriptiva. La población estuvo constituida de 9 instituciones educativas de la Red N°1 de Ventanilla, correspondiente a un total de 425 docentes. La muestra quedó establecida por 206 docentes a través del muestreo probabilístico aleatorio. Los resultados evidenciaron en cuanto al liderazgo transformacional, pobreza de dominio de habilidades en 38,35%, nivel medio en dominio de habilidades en 42,23% y alto dominio de habilidades en 19,42%. Las conclusiones fueron: a) Los estilos de liderazgo que ejercen los directores con más predominio regular son el

laissez faire y el transformacional y algunos directivos practican el liderazgo transaccional. b) Los docentes perciben que los directores poseen regular liderazgo transformacional, en cuanto al predominio de sus subdimensiones, es carisma manifestando una pobre habilidad. c) El estilo de liderazgo transaccional y la subdimensión predominante en los directores, los docentes manifiestan que los directores registran pobre liderazgo transaccional. Respecto al predominio de sus sub indicadores es dirección por excepción, donde el director manifiesta pobre habilidades. d) En el estilo de liderazgo laissez faire los docentes manifiestan que los directores registran un nivel medio de liderazgo, es decir, que regularmente es inactivo, evita tomar responsabilidades, representando al líder más pasivo y por supuesto el menos efectivo.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística sobre la cultura organizacional

Base teórica de la variable Cultura Organizacional

Marcone y Martín (2003) definieron la cultura Organizacional desde el punto de vista relacionado con la percepción de los docentes como parte integral de una organización, define pues a la cultura organización educativa de la siguiente manera:

Un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de Objetivos Educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la Organización escuela. Bajo esta óptica, la Cultura coadyuva que los miembros de la Organización se sientan parte de ella, al establecer lo que se hace, como actúan y que es lo que se espera de ellos y sus expectativas con respecto a la Organización visualizándose el comportamiento, miembro – Institución de manera holística. Así mismo se recalca que existe un compromiso de los miembros de la Institución produciéndose un proceso de identidad Institucional, de

comunicación y cooperación fortaleciendo lazos y acciones conjuntas que apoyan el desarrollo de objetivos educacionales donde se involucran todos los miembros. (p. 56)

Las Dimensiones de Cultura Organizacional:

Según Marcone y Martín (2003) determina un grupo de dimensiones sustentadas en los puntos que diferencian a las organizaciones en su proceso de gestión: A continuación se presenta las dimensiones que conforman la cultura organizacional: Propuestos por Morocho (2012, p. 20)

1. **Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito:** es la forma como se percibe y perciben los miembros de la organización educativa el esfuerzo ejercido por la institución, desde la perspectiva personal e institucional.
2. **Comunicación y equidad organizacional:** es la forma como la comunicación interna y externa se presenta a nivel institucional, en función a lograr un sistema justo y equitativo que permita la integración de los diferentes miembros de la comunidad educativa
3. **Credibilidad de los directivos y relaciones humanas:** es la percepción que tienen los trabajadores de la acción del líder, específicamente sobre su conducta para dirigir personas a su cargo.
4. **Liderazgo en la gestión directiva:** este aspecto está ligado básicamente al manejo institucional, en la medida que esta sea bajo los principios del código de ética de la función pública, el liderazgo ejercido será admitido.

La cultura es el conjunto de entendimientos e interesantes que los integrantes de una Organización poseen en común (Panera, 1994)

Desde la lógica de Schein (1984), tenemos que en la actualidad la cultura organizacional, manejada por un equipo de personas debe ser para solucionar sus problemas de orden interno; al mismo tiempo para aprender a convivir y de

cómo debe actuar y que debe aportar cada miembro del clan en la solución de los problemas, en otros términos, esta es un estilo de vida y un patrón de comportamiento del clan.

En la actualidad, también se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura. Esta es una variable o características que podría ser gobernado para mejorar los rendimientos y lograr metas previstas. (Smircich, 1983, citado por Rodríguez, 2009,p 68)

Por su parte Freitas (1991) politiza el concepto de Cultura, “considerándola como un activo aparato de control, que modifica la conducta y el comportamiento de todos los que conforman la organización, al mismo tiempo se convierte en el ingrediente necesario para la identidad cultural”. (Citado por Dino de Navarro, 2011, p.1)

Asimismo, Fleury (1989) considera que la CO es “un acumulado de valores y supuestos primordiales expresados en símbolos, que capaces de atribuir, al mismo tiempo construir la identidad de la organización”. (Citado por Dino de Navarro, 2011, p.1)

“La cultura corporativa o de grupo organizado es el ligado de suposiciones, creencias y reglas normativas que conllevan y aceptan todos los que comparten la identidad organizacional” (Guizar, 1999, citado por Dino de Navarro, 2011, p.2).

Mintzberg (1984), “Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización”. (Citado por Dino de Navarro, 2011, p.2)

Robbins (1989), la denomina “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. (Citado por Dino de Navarro, 2011, p.2)

Características de la cultura organizacional

Al respecto, Rodríguez Garay (2009, p. 69) señaló las características del CO:

- Sistema complejo que ejerce fuerte influencia sobre los comportamientos del grupo social.
- Construcción social -no legal- formada por las interconexiones y conexiones entre los miembros.
- Intangible, pero con propiedades comunicativas y formativas.
- Visible a través de las producciones culturales y conductas observables.
- Su percepción es subjetiva y depende de las conjeturas del observador.
- No es fácilmente medible.
- No siempre las creencias y valores son compartidos y aceptados por todos los miembros del grupo social.
- Establecer y cambiar un sistema cultural no es sencillo.

Origen de la cultura organizacional

El estudio del origen de los elementos culturales y su dinámica de cambio, ha sido abordado por distintas teorías del campo del liderazgo, la teoría del aprendizaje y la dinámica de grupos, enmarcados en factores sociológicos e históricos. Su consideración en profundidad, excede los propósitos de este trabajo y puede consultarse en desarrollos específicos (Schein, 1985). Como una aproximación simplificada al tema podemos señalar fuentes de formación de origen interno y de origen externo, que se grafican de manera simplificada en la figura que sigue

ORIGEN DE LAS PAUTAS CULTURALES

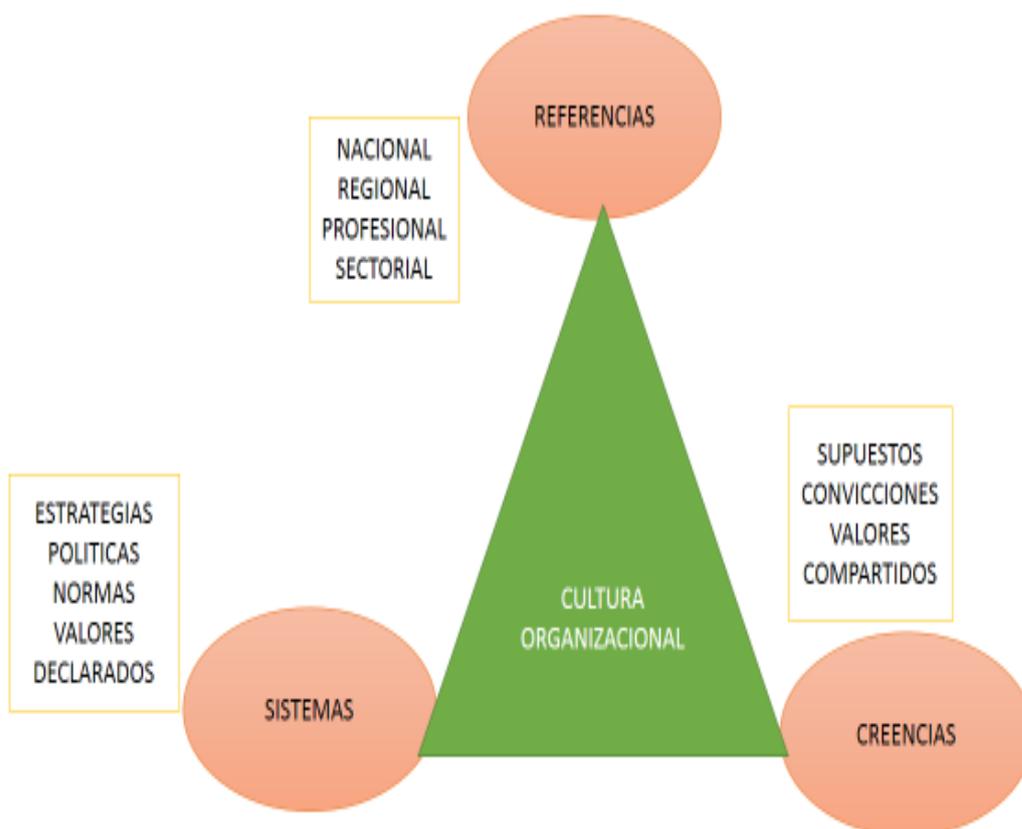


Figura 1: Origen de la cultura organizacional

Fuente: Schein (1985)

Niveles de la cultura organizacional

La figura siguiente muestra la visión de Schein (1988) respecto a los niveles de la cultura organizacional y sus relaciones. (Rodríguez Garay, 2009, p. 74)



Figura 2: Niveles de cultura organizacional

Fuente: Schein (1988)

En el nivel superior, el más visible de la cultura organizacional, están las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos.

Los valores establecen las normas de convivencia y estilos de actuar como punto de referencia para cualificar formas de actuaciones. Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social.

Rodríguez (2009) considera “La CO irradia las facetas particulares asimiladas por medio del proceso de vida de todos los integrantes del grupo. Son participados por ellos como muestra de su forma de vida, de su identidad propia como organismo”. (p.74)

Al respecto, Dino de Navarro (2011, p.2) señaló:

1. **Primera etapa**, es el de los efectos perceptibles, que comprende la estructura física, los mobiliarios, el uniforme institucional, la forma de comportamiento de cada integrante y el proceso documental administrativo. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.
2. **Segunda etapa**, tiene que con las actitudes o calidad moral de todos los integrantes de la institución. Su personalización o identidad, según Schein, es viable a través del desenvolvimiento o relación interpersonal dentro de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.
3. **Tercera etapa** esta es la etapa de identidad total, en donde todas las actitudes se muestran de manera inconsciente. Estos supuestos son contruados a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas manifestaciones sensatas fueron voluntariamente, en donde las acciones de miembros de la organización se manifestaron en la solución de problemas de naturaleza interna como externa.

Comportamiento organizacional

Al respecto, Robbins & Judge (2013) consideraron que el CO es la conducta visible que se desplaza y alcanza de las unidades que conforman la organización como personas, equipos y el organizagrama estructural; esta conducta se utiliza con el fin de obtener mayor empuje.

Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada una, se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral.

Disciplinas que intervienen en el campo del Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional como dogmatismo aplicado del comportamiento que se nutre de contribuciones de varias pautas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Los aportes de ciencia psicológica han sido especialmente en la atención de la persona y su conducta de cada integrante de la organización. (Robbins & Judge, 2013, p. 18)

Implicaciones del comportamiento organizacional

Si van a ser eficaces en su trabajo, los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de relaciones con la gente. El comportamiento organizacional (CO) pone en claro la forma de manifestación conductual de cada integrante en la organización, y después aplica ese conocimiento para forjar organizaciones que trabajen con más eficiencia. En específico, el CO se centra en la forma de mejorar la productividad; reducir el ausentismo, la rotación de personal y el comportamiento que se aparta de las normas de conducta en el trabajo; así como fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. (Robbins & Judge, 2013, p. 30)

Implicaciones específicas del comportamiento organizacional:

Al respecto, Robbins & Judge (2013, p. 32)

Algunas generalizaciones ofrecen nociones validas sobre el comportamiento humano, pero muchas otras son erróneas. El comportamiento organizacional utiliza el estudio sistemático para lograr mejores predicciones sobre el comportamiento, que las que se obtendrían solo a través de la intuición.

Como las personas son diferentes, se necesita analizar una estructura de contingencia del CO, utilizando variables situacionales que expliquen las relaciones de causa y efecto.

El comportamiento organizacional ofrece puntos de vista específicos para mejorar las habilidades interpersonales de un gerente, sirve para que los gerentes perciban el valor de la fuerza de trabajo diversa y las practicas que es necesario cambiar cuando dirigen en otros países.

Mejora la calidad y la productividad de los empleados al enseñar a los gerentes el modo de dar facultades a su personal, diseñar e implementar programas de cambio, mejorar el servicio al cliente, y ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal.

Ayuda al desenvolvimiento de los gerentes en el mundo de lo temporal y a aprender formas de estimular la innovación.

Por último, el CO ofrece a los gerentes una guía para crear un ambiente de trabajo con una ética saludable.

Funcionalidad de la cultura organizacional

Schein (1988, p. 64) considera funcional una “Cultura organizacional que contribuya a la integración interna mediante la cohesión de sus miembros o a la adaptación externa a los cambios contextuales. Su acercamiento funcionalista permite comprender lo que la cultura hace para resolver los problemas básicos de un grupo social”. (Citado por Rodríguez, 2009, p. 75)

La CO refleja la imagen y la personalidad de la estructura, esta se mantiene sólidamente por la cohesión valorativa de quienes lo integran. Esta característica se refleja hacia el mundo exterior como neo estructural o neo organizacional. (Rodríguez, 2009)

Ventajas de una cultura organizacional

Según Rodríguez (2009) una adecuada cultura organizacional consigue que todos sus integrantes se ordenan con la visión y misión siseñada, dejando de lado todo personalismo, más por el contrario, se encaminan en base a lineamientos que dignifican la moral y las buenas costumbres, reflejando en todo momento identidad y responsabilidad; asimismo, disponible a nuevos y mayores retos.

Fortaleza de una cultura organizacional

Según Rodríguez (2009, p. 76) “La fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el nivel de identidad que manifiestan cada miembro de la organización y la influencia sobre sus actuaciones”. La extensión de su conocimiento sobre el grupo al que pertenece será su posición dentro de la organización, esto alcanza nuevas formas y estilos de vida, nuevos juicios sobre la visión y misión, es decir, una dimensión laboral totalmente distinta.

Los beneficios de la cultura organizacional fuerte son:

- Cualidades morales auténticas que son parte de los estilos de vida.
- Un afanoso vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.
- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación
- Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia.

Las dimensiones de cultura organizacional

Las dimensiones de la cultura organizacional propuestas por Morocho (2012, p. 20), son estas:

1. **Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito:** es la forma como se percibe y perciben los miembros de la organización educativa el esfuerzo ejercido por la institución, desde la perspectiva personal e institucional.
2. **Comunicación y equidad organizacional:** es la forma como la comunicación interna y externa se presenta a nivel institucional, en función a lograr un sistema justo y equitativo que permita la integración de los diferentes miembros de la comunidad educativa
3. **Creencia de los líderes y formas de convivencia:** es la percepción que tienen los trabajadores de la acción del líder, específicamente sobre su conducta para dirigir personas a su cargo.
4. **Liderazgo directivo:** este aspecto está ligado básicamente al manejo institucional, en la medida que esta sea bajo los principios del código de ética de la función pública, el liderazgo ejercido será admitido.

Por su parte Robbins (1987, p. 438) como parte de la cultura y comportamiento organizacional propone las siguientes dimensiones:

1. **Autonomía individual.** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
2. **Estructura.** El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3. **Apoyo.** El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. **Identidad.** El nivel de identidad de cada integrante con su organización en su conjunto, mas no con los demás integrantes de la organización.
5. **Desempeño-premio.** El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.
6. **Tolerancia del conflicto.** Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
7. **Tolerancia del riesgo.** El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

1.3 Fundamentación científica, técnica o humanística sobre estilos de liderazgo

Según Mendoza & Ortiz (2006) los dos más grandes representantes del liderazgo, Burns y Bass, tienen ideas casi opuestas, por un lado el primero, sostiene que el liderazgo transaccional es un intercambio o negociación en el líder y su seguidor; y el segundo, sostiene que el liderazgo transformacional es resultados.

El líder transformacional incita a transformar la razón y el pensamiento de los seguidores para fines y objetivos determinados. Pero Bass considera que para obtener logros es necesario negociar con los seguidores. (Mendoza & Ortiz, 2006, p. 120)

La teoría de Bass revolucionó la forma de pensar de muchos líderes y gerentes, quienes, para obtener logros de calidad, primero han tenido que trabajar

y mejorar la autoestima de cada trabajador y el deseo insostenible de cada trabajador por transformar su realidad.

Los guías visionarios, también denominados “líderes transformacionales”, impregnan a cada uno de sus seguidores su visión, su carisma y su capacidad de trascender, la fuerza motivacional es tan grande que en muchos casos estos abandonan sus propios intereses poniendo incluso en riesgo su salud física y bienestar por otros que en su mayoría son de grupo o colectivos. (Bass, 1985, citado por Mendoza & Ortiz, 2006, p.20)

El LT produce en los seguidores un cambio de mentalidad, llevándolos a entregar de manera apasionada más de lo que normalmente pueda dar, siempre en cuando estas acciones y entrega beneficia a todo un grupo; estos líderes son los que normalmente cambian las instituciones o toda una colectividad. (Bass, 1985, citado por Mendoza & Ortiz. 2006, p. 120)

Este tipo de liderazgo crea beneficio para la colectividad.

Asimismo, Bass y Riggio (2006) afirmaron que los modelos transformacional, también llamado “Liderazgo de rango completo” (Full Range Leadership), transaccional y el Laissez Faire han evolucionado permanentemente desde su aparición. Los transformacionales a través de la capacidad motivacional, fuerza transformadora, creen que solo ellos pueden cambiar la situación real de una organización o una sociedad; por su parte, los transaccionales creen que los cambios si llegarían, pero a través de negociaciones o responsabilidades compartidas; finalmente los Laissez Faire creen prefieren no arriesgar para no ser confrontados, dejan de lado todas sus responsabilidades. (Citado por Nader & Castro Solano, 2007, p. 691)

Según Bolívar (2010); Pont, Nusche y Moorman (2008) en la actualidad y a nivel mundial en educación, se habla de cambios e instalación de nuevos paradigmas para asegurar mejores resultados en los procesos de

aprendizaje; pero estos cambios dependen del tipo de liderazgo que se ejerza en las escuelas; es por ello que en políticas educativas puestas en marcha está en primero orden el liderazgo pedagógico. (Citado por el Ministerio de Educación, 2016, p. 5).

Actualmente, varios estudios demuestran que el liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables. Esto refuerza la importancia del trabajo colaborativo, en el que ambos factores, directivos y docentes, se conjugan y fortalecen alrededor del liderazgo pedagógico. (Ministerio de Educación, 2016, p. 5).

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, para formar un líder que influya, inspire y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Para hacerlo es indispensable gestionar la institución educativa como una organización sistémica en la que se da una constante interacción entre cada uno de los elementos de la comunidad educativa: director, subdirectores, coordinadores, jefaturas, maestros, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, van dando sentido a la acción, siguiendo normas, reglas, principios, todo esto para generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad. (Ministerio de Educación, 2016, p. 6).

Dimensiones del liderazgo transformacional

Según Nader & Castro Solano (2007, p. 692) Bass y Riggio (2006) consintieron que los líderes transformacionales deben manifestar las siguientes características:

- Carisma
- Inspiración
- Estimulación intelectual

- Consideración individualizada
- Recompensa contingente
- Orientación

Dimensiones del liderazgo Laissez-Faire

Según Bass y Avolio el liderazgo Laissez-Faire o dejar hacer presenta ocho dimensiones; en ellas se puede ver la característica de este estilo de liderazgo, realmente no hay liderazgo; es decir en este modelo, el líder pasa por desapercibido porque no toma en cuenta objetivos institucionales u organizacionales, no toma decisiones para ser confrontado y deja que el grupo haga lo que mejor le parezca, este modelo sigue vigente en muchos países.

1. **Dirección indiferente por excepción.** El guía o líder no se compra problemas y deja que todo siga su curso.
2. **Gestión activa por excepción.** En esta faceta no toma decisiones por temor a ser confrontado, carece de argumentos.
3. **Reconocimiento circunstancial.** En esta faceta impera la negociación, “si hago tal cosa... que me corresponde”, se pueden obtener logros mínimos.
4. **Respeto particular.** En esta faceta el líder juega su papel de transformador, motiva al cambio, a resultados para cambiar una realidad.
5. **Incitación intelectual.** En esta faceta el líder da poder a sus seguidores para que estos tomen decisiones que benefician a todo el grupo.

6. **Estimulación e inspiración.** En esta faceta el líder apela al proceso de reflexión interna de sus seguidores a fin de que estos transformen su visión por el contexto; al mismo tiempo actuar para transformarlos.
7. **Influencia realizada o carisma.** En esta faceta los líderes marcan una influencia total en sus seguidores a nivel cognoscitivo y de conducta; es decir logran dominar su conocimiento y pensamiento; y con estas características puede cambiarse la realidad organizacional y social. (Citado por Mendoza & Ortiz, 2006, p. 121)

Tabla 1:

Elementos del modelo FRL Liderazgo Transformacional y Transaccional

Liderazgo transformacional	1. Carisma atributos
	2. Carisma conducta
	3. Inspiración motivacional
	4. Estimulación intelectual
	5. Consideración individualizada
	6. Tolerancia psicológica
Liderazgo transaccional	7. Premio contingente
	8. Admisión por excepción activa
	9. Admisión por excepción pasiva
No liderazgo	10. Laissez –faire

Fuente: Mendoza Martínez (2005)

Mendoza Martínez (2005) propone el modelo MQF, en donde el liderazgo parte de la mezcla de los estilos mencionados en la tabla con la finalidad de un proceso de retroalimentación permanente a fin de lograr objetivos comunes.

Modelo de eficacia a través del liderazgo transformacional

Marilyn M. Helms (Ibíd.), directiva y docente de Administración del Dalton State College, resume en cuatro modelos la eficacia, desde diferentes perspectivas y contextos.

En el primer modelo la eficacia se mide a través de las dimensiones de producción, responsabilidad, liderazgo y conflicto interpersonal. Define producción como el flujo de productos de la organización; responsabilidad como el grado de compromiso individual y colectivo con la organización; liderazgo como el grado de influencia y habilidad personal de la administración; y el conflicto interpersonal como el grado de diferencias percibidas entre la administración y los subalternos. En la siguiente tabla se pueden apreciar los cuatro cuadrantes que componen el modelo:

Tabla 2:

Modelo de eficacia

Producción	Flujo de productos de la organización	Responsabilidad	Grado de compromiso de las personas con la organización.
Liderazgo	Grado de influencia y habilidad personal del líder.	Conflicto	interpersonal Diferencias entre administración y subalternos.

Fuente: Marilyn M. Helms, citado por Mendoza & Ortiz (2006)

En este modelo se manifiestan las dimensiones motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional, a través de los cuadrantes de liderazgo y responsabilidad, pero quedan faltando las dimensiones referentes a consideración individual y estímulo intelectual lo que afecta el logro de las variables de resultado relativas a satisfacción, eficacia y efectividad, tal como lo establece el modelo FRL. (Mendoza & Ortiz, 2006, p. 126)

Según la UNICEF (2002) En América Latina, en tanto, las investigaciones referidas a las llamadas “escuelas de calidad” revelan conclusiones similares. En efecto, las escuelas de sectores pobres con resultados destacables muestran la importancia que tiene el liderazgo de sus

directivos en el mejoramiento de los logros obtenidos. (Citado por Rojas & Gaspar, 2006, p. 17)

El liderazgo se prueba en situaciones complejas, en momentos difíciles o críticos. En el sistema educativo, en muchos países latinoamericanos la educación se encuentra en situación de vulnerabilidad porque hay escolares que no reciben educación, otros son sometidos a violencia física y sexual, tanto en los hogares como en las escuelas, otros sienten la falta de alimentación y nutrición; y en muchos casos los estados se muestran indolentes. Estos hechos que marcan a las escuelas, requiere la intervención de líderes que afronten y mitiguen estos determinantes. (Rojas & Gaspar, 2006)

Asimismo, añadió:

En suma, el liderazgo trata del arte de conducir a seres humanos hacia el futuro, a seres que somos lenguaje (mundos lingüísticos), acción y emoción. La pedagogía del liderazgo de instituciones educativas de la OREALC/UNESCO busca que las escuelas se conviertan en espacios de transformación y cambio. (Ibíd.)

La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, para formar un líder que influya, inspire y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Para hacerlo es indispensable gestionar la institución educativa como una organización sistémica en la que se da una constante interacción entre cada uno de los elementos de la comunidad educativa: director, subdirectores, coordinadores, jefaturas, maestros, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, van dando sentido a la acción, siguiendo normas, reglas, principios, todo

esto para generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad. Esto conduce a que la gestión y el liderazgo directivo tengan una mirada integral sistémica frente a cualquier situación que se requiera abordar, lo que permitirá comprenderla, intervenir en ella y transformarla. (Ministerio de Educación, MINEDU, 2016, p.6)

Liderazgo pedagógico

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016)

El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico. (p.6)

El liderazgo pedagógico que exige el Ministerio de Educación (MINEDU, 2013) para el mejoramiento de las escuelas se sustenta en: “El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes” (p. 10).

“Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo” (Ibíd.).

El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los maestros.
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Prácticas eficaces de liderazgo.

En cuanto a la eficacia escolar como resultado de un adecuado liderazgo, Sammons, Hillman, y Mortimore (1998) y Scheerens (1992) señalaron: Que el líder pedagogo es la persona con mayor influencia y responsable de la transformación y eficacia de la escuela que queremos. (Citados por el Ministerio de Educación, MINEDU, 2013, p.15).

Robinson (2008) después de varias investigaciones sobre el tema determinó cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados del aprendizaje:

- a. Establecimiento de metas y expectativas.
- b. Uso estratégico de los recursos.
- c. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
- d. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.
- e. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

Estas dimensiones fueron tomadas por el Ministerio de Educación (MINEDU) para esbozar y sustentar el Marco de buen desempeño del directivo; y que a su vez ha generado las siguientes dimensiones:

Tabla 3:

Dimensiones del liderazgo directivo

N°	Práctica de liderazgo	Descripción
1	Visión de fines y perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo pedagógico visionario diseña sueños y esperanzas, siendo estos mejores logros en rendimiento escolar.
2	Uso estratégico de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Referirse a recursos, desde liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. - Esto implica tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos.
3	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<p>Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar con el personal sobre la enseñanza. - Coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados. - Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje. - Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados
4	Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> - El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo. - De igual manera, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza. - Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.
6	Garantizar un ambiente seguro y de soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes. - Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres y madres como políticas.

Nota: Adaptada del Ministerio de Educación (MINEDU, 2016)

Consecuencias del liderazgo pedagógico

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016) el director como líder pedagógico, siempre estás atendiendo las demandas de tu institución educativa, implementando proyectos, coordinando actividades, monitoreando, y acompañando a los docentes y al resto de la comunidad educativa a través de acciones puntuales para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

El rol del directivo es fundamental para fortalecer una educación de calidad. Como ya hemos mencionado, el Ministerio de Educación ha elaborado el Marco de buen desempeño del directivo que tiene como orientación central consolidar el liderazgo pedagógico de los directivos en las escuelas a través de dos dominios: la gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. (Ministerio de Educación, MINEDU, 2013, p.14)

Estilos de liderazgo en proceso de implementación en el Perú

Según el Ministerio de Educación (MINEDU) (2013, p.14) en aras de tener un impacto en los aprendizajes de los estudiantes, esto como resultados de la aplicación de un liderazgo pertinente que busca escuela que queremos citó a:

Leithwood y otros (2006) quien propuso cuatro dimensiones sobre el liderazgo transformacional:

1. Construir el trayecto futuro de la institución (visión, expectativas, metas del grupo)
2. Encumbrar al personal

3. Redefinir la organización
4. Encargarse del diseño de la proyección del diseño curricular en función a la enseñanza y aprendizaje.

Dimensiones del liderazgo

Montalvo (2012, pp. 30-31) en sus investigaciones propuso las siguientes dimensiones:

1. **Liderazgo transformacional**, Paradigma que abre y asegura la transformación institucional estimulando a los docentes que asuman los cambios y retos. Esta dimensión se subdivide en:
 - **Carisma**: El director influye en los docentes a través la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales por los objetivos de la institución.
 - **Inspiración**: Consiste en transmitir a los docentes su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos al cambio.
 - **Estimulación Intelectual**: El director lleva a pensar nuevas maneras de solucionar problemas habituales.
 - **Consideración Individualizada**: El director se preocupa por el bienestar de cada miembro de la institución educativa.
2. **Liderazgo transaccional**, se basa en el intercambio de promesas y favores de los miembros de la institución y el director para conseguir los objetivos de la institución. Esta dimensión se subdivide en:
 - **Recompensa Contingente**: El director recompensa a los docentes por el cumplimiento de los objetivos que debía llevar a cabo.

- **Dirección por Excepción:** En la forma activa, el director monitorea constantemente para que las actividades se desarrollen dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el director actúa cuando el error o acierto ya ocurrieron.
3. **Liderazgo laissez faire:** En este modelo el liderazgo se pierde, los directores obvian poner en marcha sus compromisos. Los docentes piensan que el director es ineficiente e irresponsable. Esta dimensión se subdivide en:
- **Ausencia de liderazgo.** La representación del líder pasa inadvertida, ya que evita asumir responsabilidades por temor a ser confrontado.

1.4 Justificación

Justificación teórica

La presente investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente un sólido referente teórico sobre cultura organizacional y estilos de liderazgo, a partir de ello, constituirse en un antecedente de estudio en futuras investigaciones. Esta investigación de indagación científica en la educación secundaria, sistematizado será una propuesta para ser incorporado como conocimiento a las ciencias de la educación, ya que se estaría demostrando que la amplitud de este conocimiento mejoran el nivel de desempeño de los estudiantes.

Justificación práctica

Se justifica de manera práctica porque conociendo a profundidad el campo cultura organizacional y estilos de liderazgo se podrá fortalecer la situación real de las escuelas en materia de cultura organizacional, gestión y liderazgo a través de la propuesta de programas de apoyo (talleres y capacitaciones) para los directores: y de esta manera puedan ejercer un liderazgo pedagógico; de la

misma forma, proponer acciones para la mejora del desempeño pedagógico; de esta forma, reorientar la práctica pedagógica de los docentes.

Justificación metodológica

Se justifica metodológicamente porque para determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017, se hizo uso de todo el proceso metodológico del enfoque cuantitativo desde el planteamiento del problema, revisión del marco teórico, tipo de estudio, diseño estudio, definición de variables y elaboración de hipótesis, definición y selección de muestra, recolección de datos, análisis de datos y elaboración de resultados a través del software SPSS, con el cual se obtuvo la fiabilidad de los instrumentos con el Alfa de Cronbach para cada variable (instrumentos validados previamente en investigaciones anteriores); y por ser variables no paramétricas, determinado por la Prueba de Normalidad de Kolmorov Smirnov, la prueba de hipótesis se realizó con la Rho de Spearman.

1.5 Problemas

Problema general:

¿Cuál es relación que existe entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017?

Problemas específicos:

Problema 1

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017?

Problema 2

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017?

Problema 3

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017?

1.6 Hipótesis**Hipótesis general:**

Ha= Existe relación significativa la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

Hipótesis específicas:

H₁.- Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

H₂ – Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

H₃. – Existe relación significativa entre la cultura organizacional y Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

1.7 Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

Objetivos Específicos

Objetivo 1

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

Objetivo 2

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

Objetivo 3

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables

V1: Cultura organizacional

Al respecto, Rodríguez Garay (2009, p. 75) señaló:

La cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crean una identidad organizacional. Los valores que la sostienen aumentan la cohesión de los integrantes con la identificación y el compromiso. También crean una fuerte imagen positiva hacia afuera y se aumenta la posibilidad de instalación de estos valores nuevos en la sociedad.

Definición Operacional

La cultura Organizacional en los docentes, se define operacionalmente a través de las puntuaciones obtenidas del cuestionario de Cultura Organizacional de Morocho (2012) teniendo como base teórico a Marcone y Martín (2003), Validados los instrumentos oportunamente, las dimensiones de cultura Organizacional en este caso son cuatro:

- Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito.
- Comunicación y equidad Organizacional.
- Credibilidad de los directivos y relaciones humanas.
- Liderazgo en la gestión directiva.

Y catorce indicadores, valorados a través del escalamiento tipo Liker, las cuales pueden ser evaluados por la forma politómica ya que tiene cinco respuestas.

V2: Estilos de liderazgo

Rojas & Gaspar (2006, p. 24) señaló:

El liderazgo se prueba en situaciones complejas, en momentos difíciles o críticos. En el caso de la educación de los sectores más pobres de América Latina, las escuelas viven una situación crítica. Los índices de aprendizaje son mínimos, los niños, las niñas, los y las adolescentes suelen vivir en condiciones precarias, en muchas ocasiones con padres que se ven obligados a emigrar a la ciudad o a países extranjeros. En ese escenario, los alumnos viven bajo la creciente amenaza de la violencia, que se expresa de múltiples formas, de tipo familiar, derivada de las tensiones sociales o de fenómenos como el narcotráfico. Ante ello, directivos y maestros deben lograr cumplir no solamente con el cien por ciento de lo exigible, sino ir más allá y entregar más tiempo y sus mejores esfuerzos. Tal cosa no es posible sin una alta motivación de todo el plantel.

Definición Operacional

El estilo de Liderazgo se define operacionalmente, mediante las puntuaciones obtenidas del cuestionario sobre estilos de liderazgo propuesto por Montalvo (2012) en el cual se basa en los planteamientos teóricos de Castro Solano, Nader y Casullo (2004) ,compuesto por 34 ítems, con escalas politómicas de 5 respuestas, la cual permiten medir los estilos de Liderazgo en los docentes, y las dimensiones son: Liderazgo laissez- faire ,liderazgo Transaccional y Liderazgo transformacional.

2.2 Definición Operacionalización de variables

Tabla 4:

Operacionalización de la variable 1: Cultura organizacional

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos y Escala de valoración	
Se medirá a través de un instrumento validado oportunamente que tomó en cuenta las dimensiones de la cultura organizacional, que en este caso son cuatro y los catorce indicadores, de los cuales se obtuvo 62 ítems.	Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	- Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos	1 al 19	Escalamiento Likert. 1= Nunca. 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Muy baja [105 - 119] Baja [120 - 134] Regular [135 - 149] Alta [150 - 164] Muy alta [165 - 179]	
		- Reconocimiento del esfuerzo.				
		- Entropía y neguentropía organizacional				
	- Reconocimiento del éxito como factor del éxito.					
	Comunicación y equidad organizacional	- Comunicación e integración del personal				20 al 38
		- Comunicación y evolución histórica de la escuela.				
- Reconocimiento y equidad en la recompensa						
Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	- Énfasis en las relaciones humanas	39 al 46				
	- Credibilidad y aprendizaje organizacional.	47 al 62				
	- Equidad en la vida escolar					
Liderazgo en la gestión directiva	- Ambiente favorable al desempeño					
	- Superación y compromiso con la tarea educativa					
	- Liderazgo en la gestión educativa.					
	- Aceptación del error como factor de unidad					

Nota: Adaptado de Morocho, Ana (2012) Tesis de Maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Tabla 5:
Operacionalización de Estilos de Liderazgo

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Escala de valoración
Se medirá a través de un instrumento validado oportunamente que tomó en cuenta las dimensiones de los estilos de liderazgo, que en este caso son tres y los siete indicadores, de los cuales se obtuvo 34 ítems.	Liderazgo laissez-faire	- Ausencia de liderazgo	1 al 6	Escalamiento Likert.	
	Liderazgo Transaccional	- Recompensa contingente - Dirección por excepción	7 al 17	1= Nunca. 2= Casi Nunca 3= Algunas Veces 4= Casi Siempre 5= Siempre	Muy baja [58 - 65] Baja [66 - 73] Regular [74 - 81] Alta [82 - 89] Muy alta [90 - 97]
	Liderazgo Transformacional	- Carisma - Estimulación intelectual - Inspiración - Consideración Individualizada	18 al 34		

Nota: Adaptado de Montalvo, Nidia (2012) Tesis de Maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola.

2.3 Metodología

Método de investigación

Esta investigación se encuadra en el enfoque cuantitativo, a su vez hace uso de la metodología científica con el método hipotético – deductivo, al respecto Saldaña (1998) señaló:

Este método enuncia primero la hipótesis o teorías concernientes a las leyes universales o los principios generales que gobiernan los procesos de la naturaleza; y somete después tales hipótesis o teorías a pruebas. Las hipótesis o teorías permiten predecir o anticipar cual debe ser el comportamiento de la naturaleza en casos particulares si es el caso que tales hipótesis o teorías sean verdaderas. Una hipótesis nunca llega a ser confirmada completamente, y puede ser descartada por una nueva si se confirma que no es verdadera. (p.50)

Se deduce que este enfoque presenta todo un proceso ordenado; al mismo tiempo, es hipotético porque es la respuesta metodológica que devuelve la razonabilidad al proceder del científico cuando defiende su hipótesis concediéndola mayor de libertad en su accionar; es deductivo porque necesariamente la hipótesis o teoría tienen que ser probadas.

2.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio es básico, de nivel descriptivo correlacional porque la investigación contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes. Marroquín (2012)

Al respecto, Saldaña (1998) señaló:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir;

quiere decir, que este tipo de estudio, selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga. (p. 112)

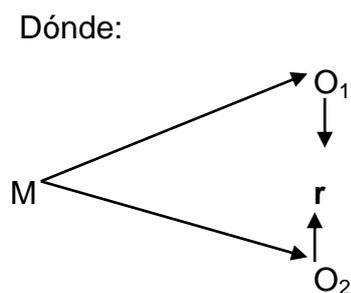
De la misma forma señaló: “Los estudios correlacionales facilitan la medición del grado de relación existentes entre dos o más conceptos o variables” (Saldaña, 1998, p. 115).

2.5 Diseño de investigación

Esta investigación presenta el diseño No Experimental Transeccional, o transversal.

Al respecto, Saldaña (1998)) mencionó: “Los diseño no experimentales de investigación se realizan sin manipular deliberadamente variables. Se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.138).

“Transeccional o transversal, porque recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único” (Saldaña, 1998, p. 138).



M = Es la muestra

O₁= Observación a la variable (1) (Cultura organizacional)

O₂= Observación a la variable (2) (Estilos de liderazgo)

r = Relación existente entre las variables

2.6 Población, muestra y muestreo

Población

La población fue constituida por los docentes la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017 en un total de 96.

Los criterios de inclusión y exclusión que fueron considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

Criterios de Inclusión:

a) Todos los docentes la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

Criterios de Exclusión:

a) Ninguno.

Muestra:

La muestra fue compuesta por todos los docentes la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017 en un total de 77.

Para hallar dicha muestra se siguió el siguiente procedimiento:

1. Calcular el tamaño de muestra con la fórmula de Arkin y Colton:

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{E^2}$$

Z= Nivel de confianza, usualmente se utiliza al 95% y tiene un valor de 1.96.

E= Error de estimación. Es la variación esperada entre lo que se encuentra en la muestra con relación a la población. Se aplica en decimales, verbi grace 5 % de error es igual 0.05.

n = Tamaño de muestra

p = Proporción de la variable de estudio.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = \frac{3.8416 * 0.25}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025}$$

n = 384.16 (tamaño de la muestra)

Como se puede apreciar en la fórmula anterior, el tamaño de la muestra es indiferente al tamaño de la población, pero si se considera la total población el tamaño de la muestra se ajustaría, así:

$$n \text{ ajustado} = n * \left(\frac{(N)}{N + n} \right)$$

Donde N = Tamaño total de la población a investigar.

$$n = 384.16 * \left(\frac{(96)}{96 + 384.16} \right) = \left(\frac{(96)}{480.16} \right)$$

$$n = 384.16 * (0.199) = 76.8$$

n = 77 docentes la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.

Muestreo:

El muestreo fue probabilística aleatoria simple al 95% con el margen de error del 5%.

Al respecto, Carrasco Díaz (2009), señaló: “En esta clase de muestras todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para ser parte de la muestra” (p. 241).

2.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos

Técnicas

Para el recojo de datos de las dos variables se utilizó la técnica denominada encuesta.

Instrumentos

Bernal (2006, p. 214) con respecto a la validez, sostiene: “Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado”.

La validez de los instrumentos de investigación ha sido consolidada por maestros que enseñan en la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo. Las observaciones y sugerencias que hicieron han sido levantadas respectivamente.

Validación y confiabilidad del instrumento

Los docentes e investigadores de la UCV que han validado estos instrumentos son: Mg. Miguel Pérez Pérez, especialista metodólogo; Mg. Noemí Julca Vera. Los expertos consideran que los instrumentos de medición son aplicables, muy buenos y fiables que cumplen con los tres criterios: pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 6:
Validación por juicio de experto

Nombre		
Grado académico		
Variable	Cultura organizacional	Valoración: Deficiente () Regular () Eficiente () Pertinente ()
Variable	Estilo de liderazgo	Valoración: Deficiente () Regular () Eficiente () Pertinente ()

Fuente: Validez de los instrumentos por los expertos

La confiabilidad de los instrumentos se ha realizado con el Alfa de Cronbach por ser de escala politómica.

Tabla 7:
Estadísticos de fiabilidad de Cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	62

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad tenemos un Alfa de 0,924; y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición de cultura organizacional es de muy alta confiabilidad.

Tabla 8:
Estadísticos de fiabilidad de estilos de liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,809	34

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad tenemos un Alfa de 0,809; y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición de estilos de liderazgo es de confiabilidad alta.

2.8 Método de análisis de datos

Los datos fueron analizados a través de la estadística descriptiva y la estadística inferencial, obtenidos los datos cuantificados y ordenados por el software del SPSS; en primer lugar se obtuvo la validación de los instrumentos a través de los juicios de expertos y para el nivel de fiabilidad de los instrumento se utilizó al Alfa de Cronbach para cada variable por ser de escalamiento politómico; la Prueba de Normalidad con Kolmorov Smirnov; y confirmado por la mencionada Prueba y por ser variables no paramétricas, la prueba de hipótesis se hizo con la Rho de Spearman.

Ficha técnica de la variable (1)

1. **Nombre:** Cuestionario Cultura organizacional.
2. **Autor:** Morocho, Ana (2012) Tesis de Maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola.
3. **Adecuado por:** Felicita Serveleon Quincho.
4. **Año de ejecución:** 2017
5. **Ciudad:** Lima
6. **Objetivo de la evaluación:** Evaluar el nivel de cultura organizacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.
7. **Duración:** 30 minutos
8. **Aplicación:** Individual
9. **Contenido:**
Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con 62 ítems, distribuido en cuatro dimensiones: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, Comunicación y equidad organizacional, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas y Liderazgo en la gestión directiva.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Nunca = (1)

Casi nunca = (2)

Algunas veces	= (3)
Casi siempre	= (4)
Siempre	= (5)

Ficha técnica de la variable (2)

1. **Nombre:** Cuestionario Estilos de liderazgo.
2. **Autor:** Montalvo, Nidia (2012) Tesis de Maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola.
3. **Adecuado por:** Felicita Serveleon Quincho.
4. **Año de ejecución:** 2017
5. **Ciudad:** Lima
6. **Objetivo de la evaluación:** Evaluar el nivel de estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.
7. **Duración:** 30 minutos
8. **Aplicación:** Individual
9. **Contenido:**
Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con 34 ítems, distribuido en tres dimensiones: Liderazgo laissez-faire, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Nunca	= (1)
Casi nunca	= (2)
Algunas veces	= (3)
Casi siempre	= (4)
Siempre	= (5)

III. RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo

Descripción de la variable 1: Cultura organizacional

Tabla 9:

V1: Frecuencias de Cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	8	10,4	10,4	10,4
Válidos Regular	69	89,6	89,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

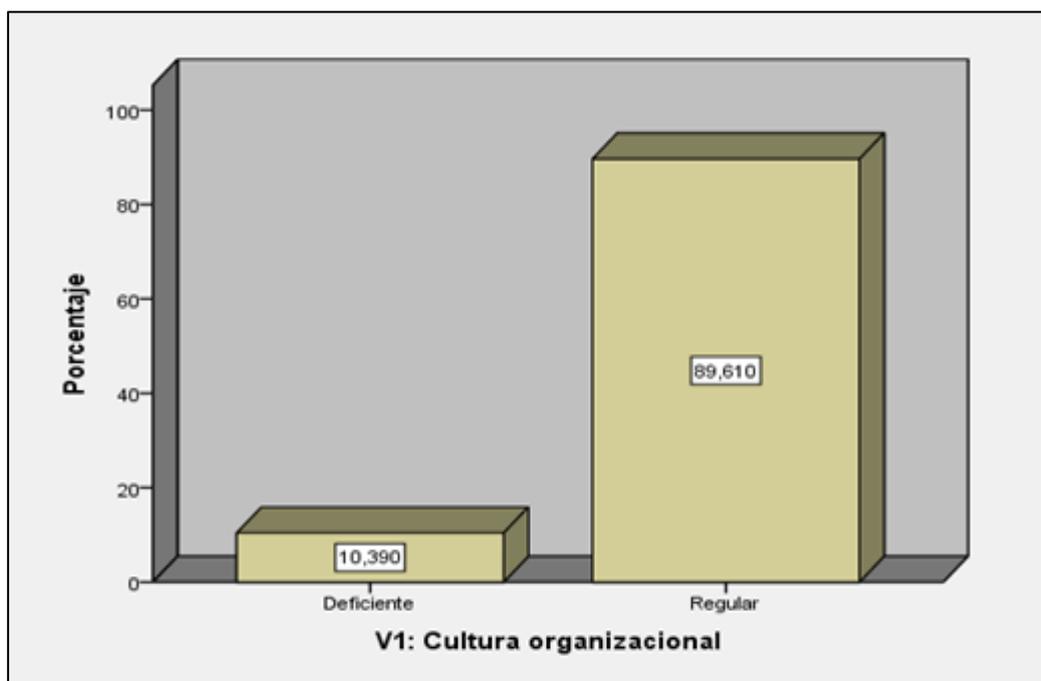


Figura 3: Cultura organizacional

Interpretación

La tabla 9 y figura 3 relacionadas con las frecuencias de la cultura organizacional que involucra: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, Comunicación y equidad organizacional, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas y Liderazgo en la gestión directiva; de los 77 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017, señalan: el 10.4%

“deficiente” y el 89.6% “regular”; esto hace notar que la cultura organizacional en la mencionada Institución, se encuentra entre los niveles de deficiencia y regular.

Tabla 10:

Frecuencias de la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito

D1: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Deficiente	9	11,7	11,7	11,7
Válidos	Regular	68	88,3	88,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

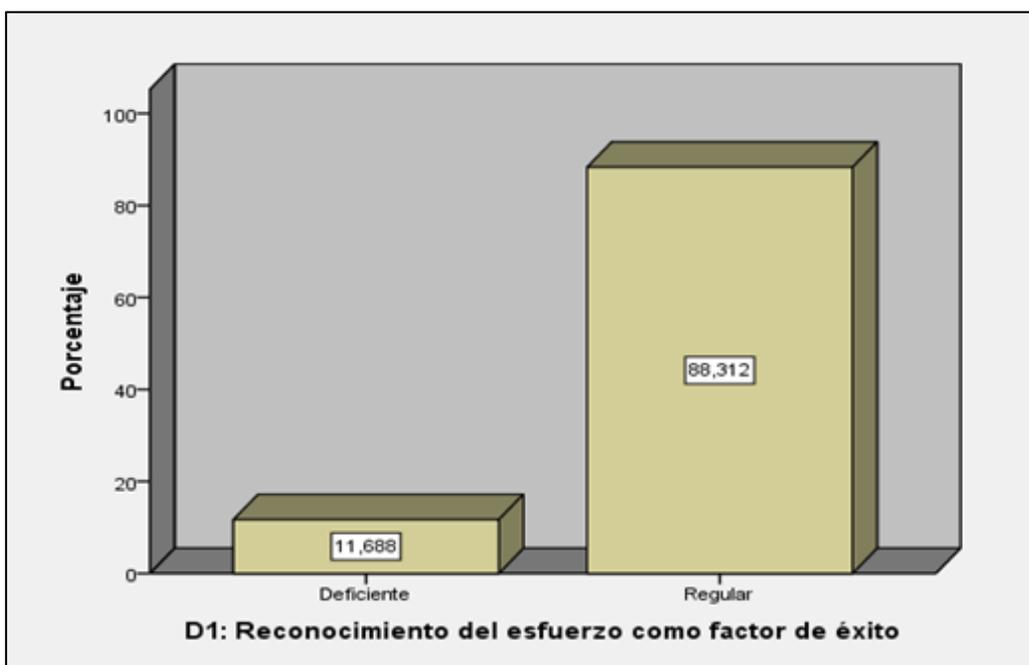


Figura 4: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito

Interpretación

La tabla 10 y figura 4 relacionadas con las frecuencias del reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito; y de los 77 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, señalan: el 11.7% “deficiente” y el 88.3% “regular”; esto hace notar que el del reconocimiento del

esfuerzo como factor de éxito como parte de la cultura organizacional en la mencionada Institución, se encuentra entre los niveles de deficiencia y regular.

Tabla 11:

Frecuencias de Comunicación y equidad organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Deficiente	9	11,7	11,7
Válidos	Regular	68	88,3	100,0
	Total	77	100,0	

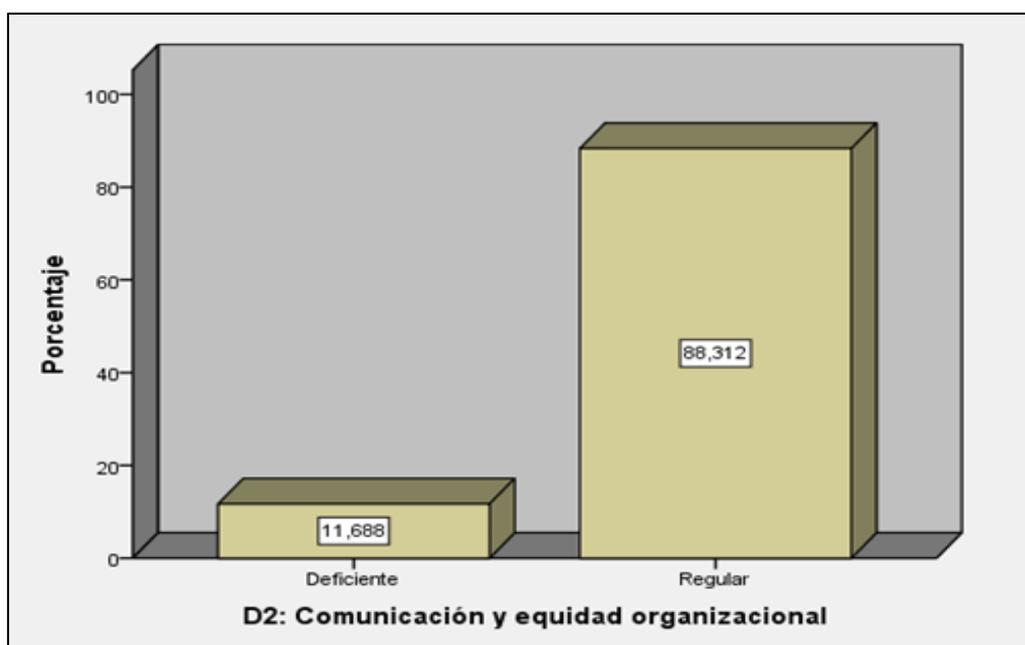


Figura 5: Comunicación y equidad organizacional

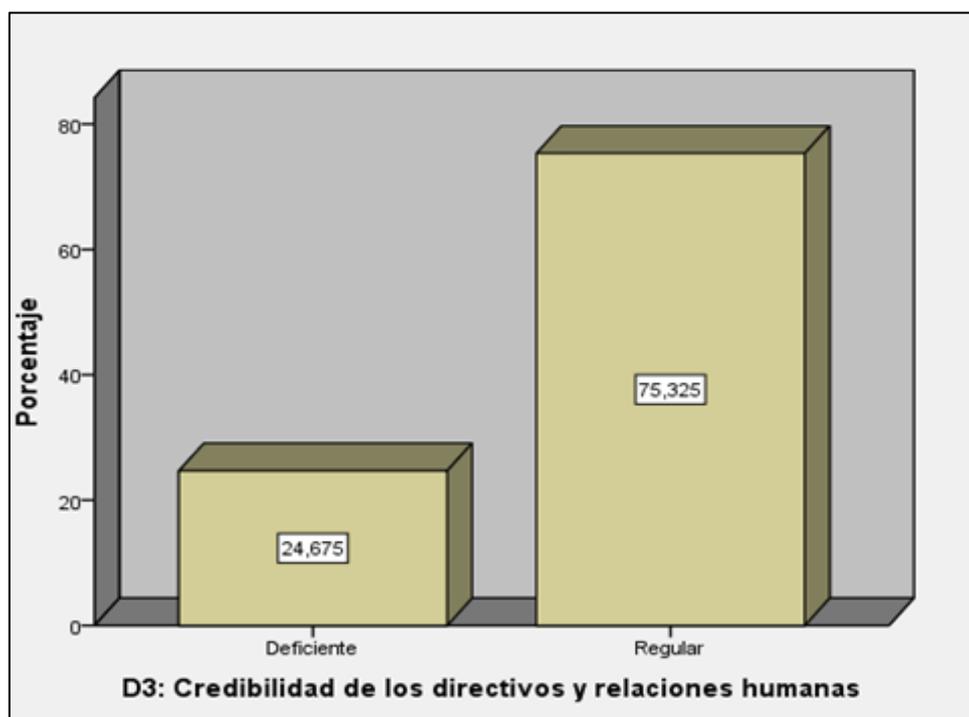
Interpretación

La tabla 11 y figura 5 relacionadas con las frecuencias de la comunicación y equidad organizacional; y de los 77 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, señalan: el 11.7% “deficiente” y el 88.3% “regular”; esto hace notar que la comunicación y equidad organizacional como parte de la cultura organizacional en la mencionada Institución, también se encuentra entre los niveles de deficiencia y regular.

Tabla 12:

Frecuencias de credibilidad de los directivos y relaciones humanas

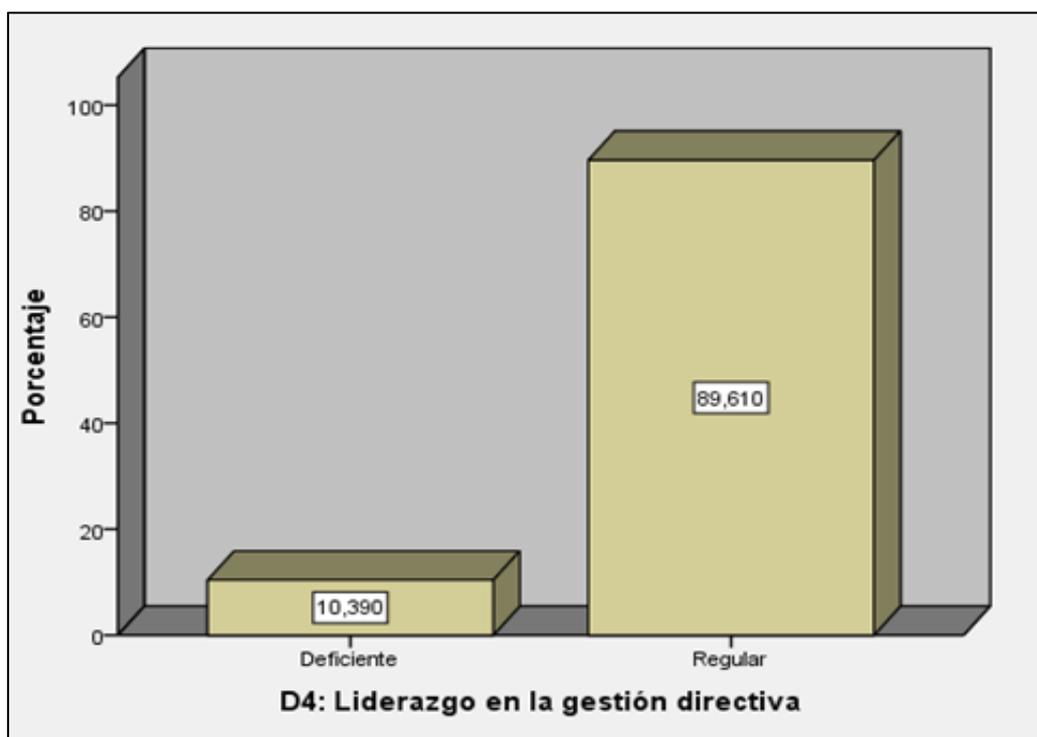
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	19	24,7	24,7	
	Regular	58	75,3	100,0	
	Total	77	100,0		

**Figura 6: Credibilidad de los directivos y relaciones humanas****Interpretación**

La tabla 12 y figura 6 relacionadas con las frecuencias de la credibilidad de los directivos y relaciones humanas; y de los 77 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, señalan: el 24.7% “deficiente” y el 75.3% “regular”; esto hace notar que la credibilidad de los directivos y relaciones humanas como parte de la cultura organizacional en la mencionada Institución, también se encuentra entre los niveles de deficiencia y regular.

Tabla 13:***Frecuencias del liderazgo en la gestión directiva***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	8	10,4	10,4	10,4
	Regular	69	89,6	89,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 7: Liderazgo en la gestión directiva****Interpretación**

La tabla 13 y figura 7 relacionadas con las frecuencias del liderazgo en la gestión directiva; y de los 77 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, señalan: el 10.4% “deficiente” y el 89.6% “regular”; esto hace notar que el liderazgo en la gestión directiva como parte de la cultura organizacional en la mencionada Institución, también se encuentra entre los niveles de deficiencia y regular.

Descripción de la variable 2: Estilos de liderazgo

Tabla 14:

Frecuencias de estilos de liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	6,5	6,5	6,5
Válidos Regular	72	93,5	93,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

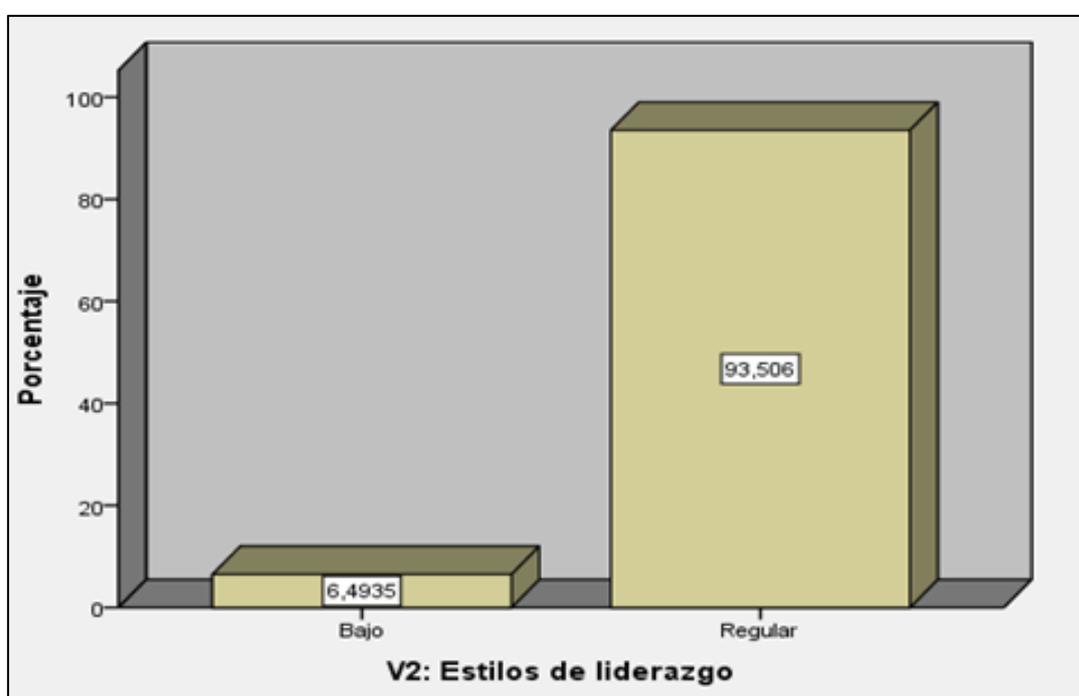


Figura 8 Estilos de liderazgo

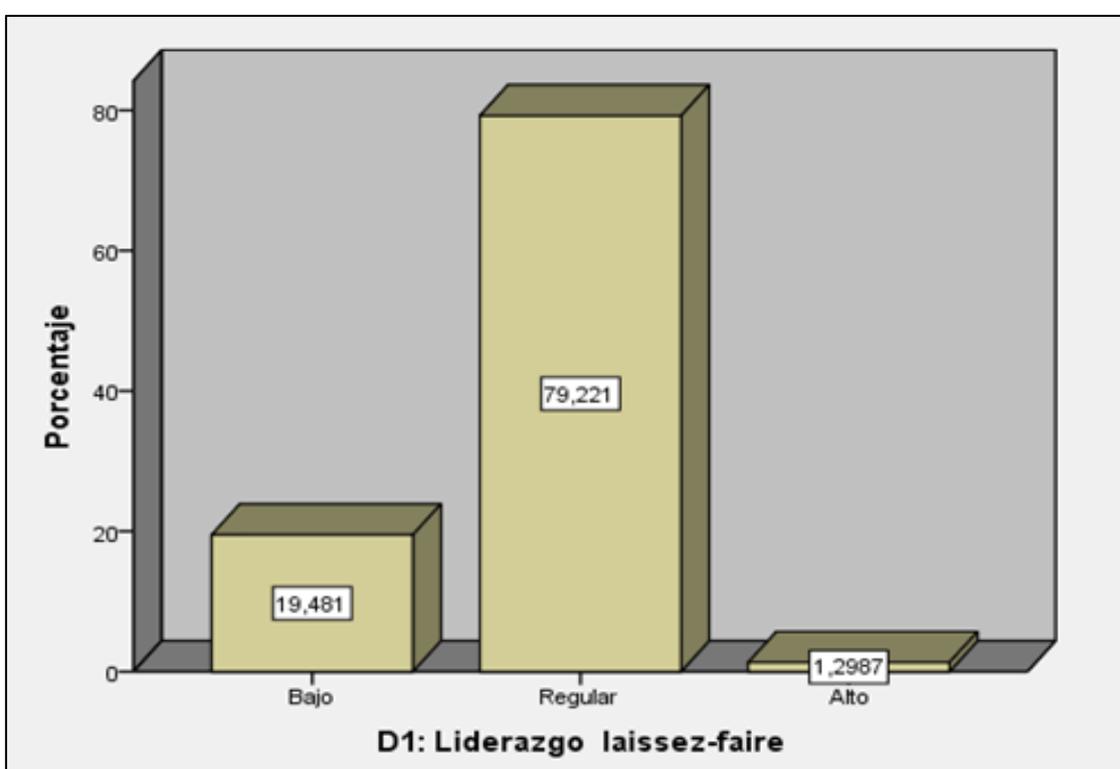
Interpretación

La tabla 14 y figura 8 relacionadas con las frecuencias de estilos de liderazgo, que a su vez involucra: Liderazgo *laissez-faire*, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional; y de los 77 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, señalan: el 6.5% “bajo” y el 93.5% “regular”; esto hace notar que la manifestación y percepción de aplicación de los estilos de liderazgo, en la mencionada Institución Educativa se encuentra entre los niveles de bajo y regular.

Tabla 15:

Frecuencias de Liderazgo *laissez-faire*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	15	19,5	19,5	19,5
Regular	61	79,2	79,2	98,7
Alto	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

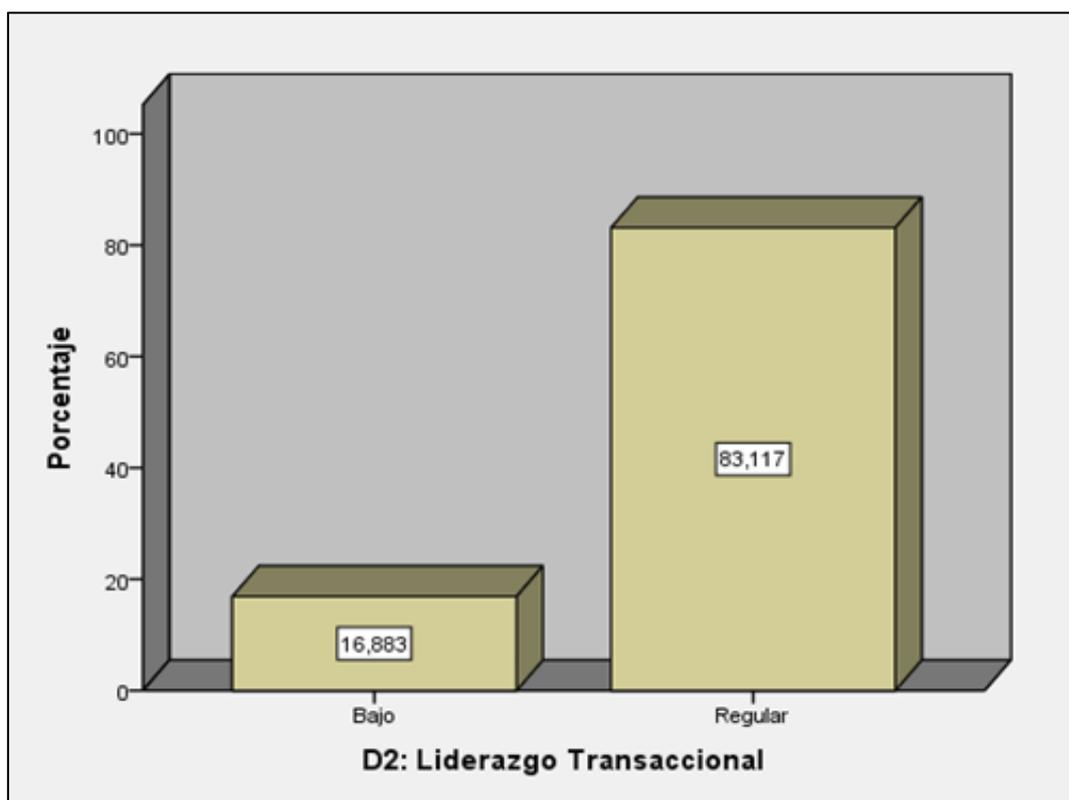
**Figura 9: Liderazgo *laissez-faire*****Interpretación**

La tabla 15 y figura 9 relacionadas las frecuencias del Liderazgo *laissez-faire*; y de los 77 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, señalan: el 19.5% “bajo”, el 79.2% “regular” y el 1.3% “alto”; esto hace notar que la manifestación y percepción de aplicación del Liderazgo *laissez-faire*, en la mencionada Institución Educativa se encuentra entre los niveles de bajo y regular.

Tabla 16:

Frecuencias del Liderazgo Transaccional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	13	16,9	16,9	16,9
	Regular	64	83,1	83,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

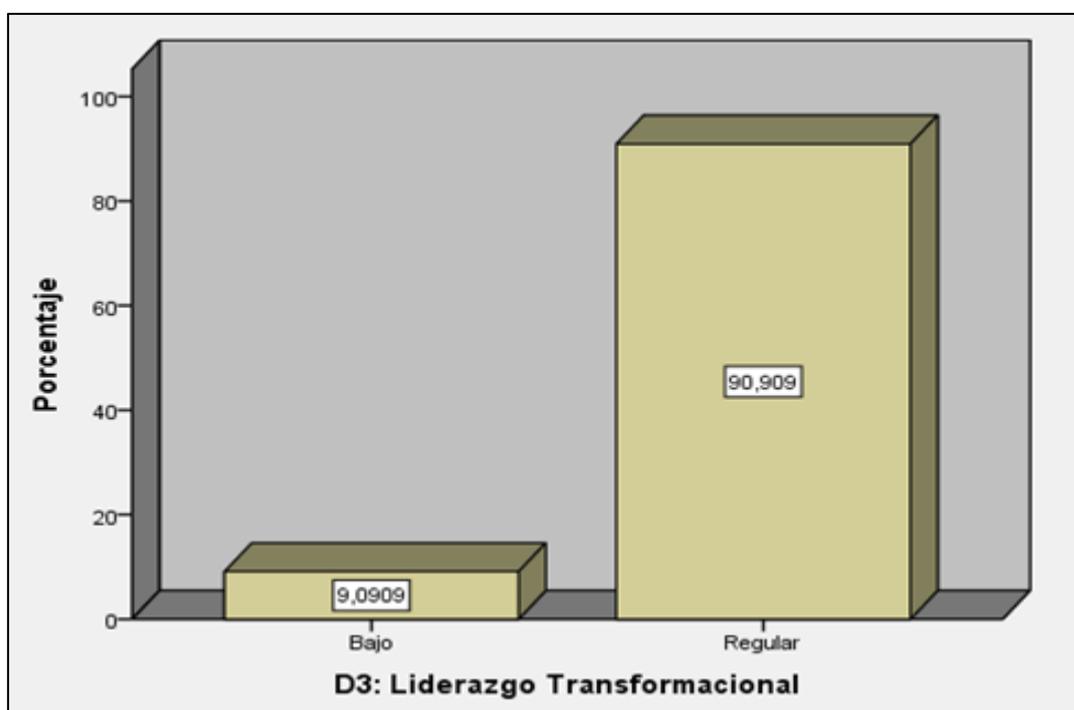
**Figura 10: Liderazgo Transaccional****Interpretación**

La tabla 16 y figura 10 relacionadas con las frecuencias del Liderazgo Transaccional; y de los 77 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, señalan: el 16.9% “bajo” y el 83.1% “regular”; esto hace notar que la manifestación y percepción de aplicación del Liderazgo Transaccional, en la mencionada Institución Educativa se encuentra entre los niveles de bajo y regular.

Tabla 17:

Frecuencias del Liderazgo Transformacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	52	39,4	39,4	39,4
	Alta	80	60,6	60,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

**Figura 11 : Liderazgo Transformacional****Interpretación**

La tabla 17 y figura 11 relacionadas con las frecuencias del Liderazgo Transformacional; y de los 77 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, señalan: el 9.1% “bajo” y el 90.9% “regular”; esto hace notar que la manifestación y percepción de aplicación del Liderazgo Transformacional, en la mencionada Institución Educativa, también se encuentra entre los niveles de bajo y regular.

Resultados de las tablas cruzadas o de contingencia

Tabla 18:

Contingencia V1: Cultura organizacional * V2: Estilo de liderazgo

			V2: Estilos de liderazgo		Total
			Bajo	Regular	
V1: Cultura organizacional	Deficiente	Recuento	2	6	8
		% del total	2,6%	7,8%	10,4%
	Regular	Recuento	3	66	69
		% del total	3,9%	85,7%	89,6%
Total		Recuento	5	72	77
		% del total	6,5%	93,5%	100,0%

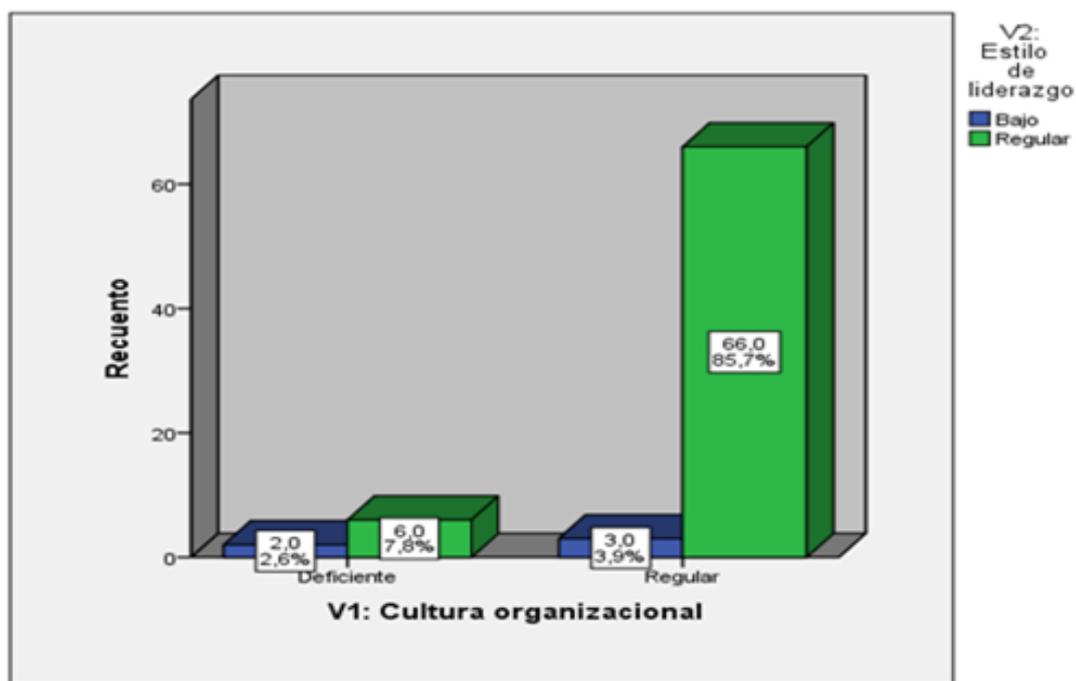


Figura 12: Contingencia V1: Cultura organizacional * V2: Estilo de liderazgo

Interpretación

Se puede observar que los docentes de la Institución educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho 2017 en la tabla 18 y figura 12 el 10,4% de la cultura organizacional es deficiente y el 89,6% es regular; asimismo en estilos de liderazgo en la tabla 18 y figura 12 se observa que para el 6,5% la percepción de estos es bajo y para el 93,5% es regular y sobre la cultura organizacional cruzada con el estilo de liderazgo es regular en un 85,7%.

Tabla 19:

Contingencia V1: Cultura organizacional * D1: Liderazgo laissez-faire

			D1: Liderazgo laissez-faire			Total
			Bajo	Regular	Alto	
V1: Cultura organizacional	Deficiente	Recuento	3	5	0	8
		% del total	3,9%	6,5%	0,0%	10,4%
	Regular	Recuento	12	56	1	69
		% del total	15,6%	72,7%	1,3%	89,6%
Total		Recuento	15	61	1	77
		% del total	19,5%	79,2%	1,3%	100,0%

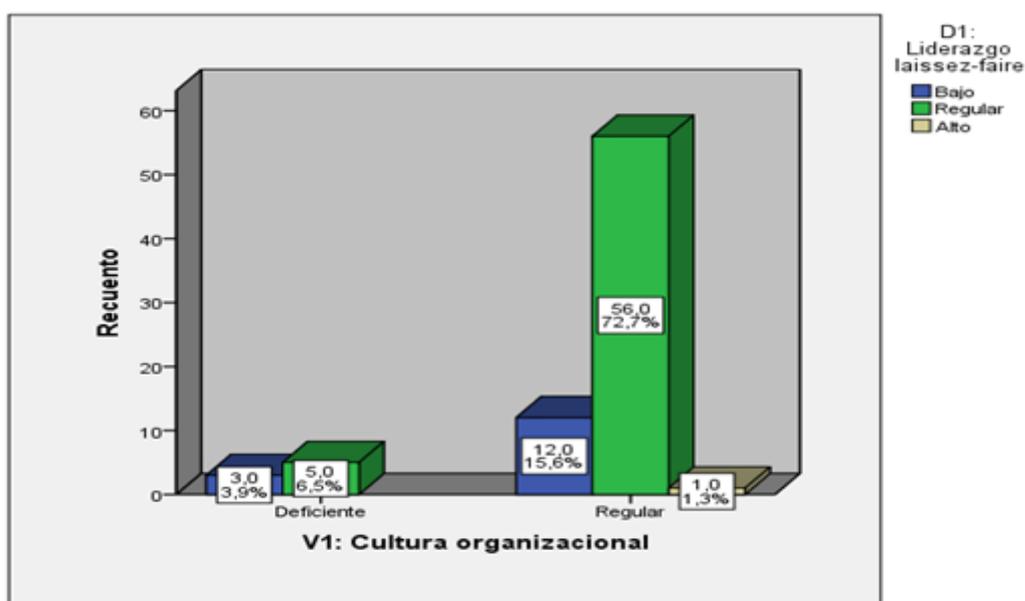


Figura 13: Contingencia V1: Cultura organizacional * D1: Liderazgo laissez-faire

Interpretación

Se puede observar que los docentes de la Institución educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho-2017 en la tabla 19 y figura 13 el 79,2% de liderazgo laissez faire es regular, el 19,5% es bajo y alto en un 1,3%.

Sobre el liderazgo laissez faire cruzado con la cultura organizacional en la percepción de los docentes en dicha institución es regular en un 72,7%

Tabla 20:

Contingencia V1: Cultura organizacional * D2: Liderazgo Transaccional

		D2: Liderazgo Transaccional		Total	
		Bajo	Regular		
V1: Cultura organizacional	Deficiente	Recuento	5	3	8
		% del total	6,5%	3,9%	10,4%
	Regular	Recuento	8	61	69
		% del total	10,4%	79,2%	89,6%
Total		Recuento	13	64	77
		% del total	16,9%	83,1%	100,0%

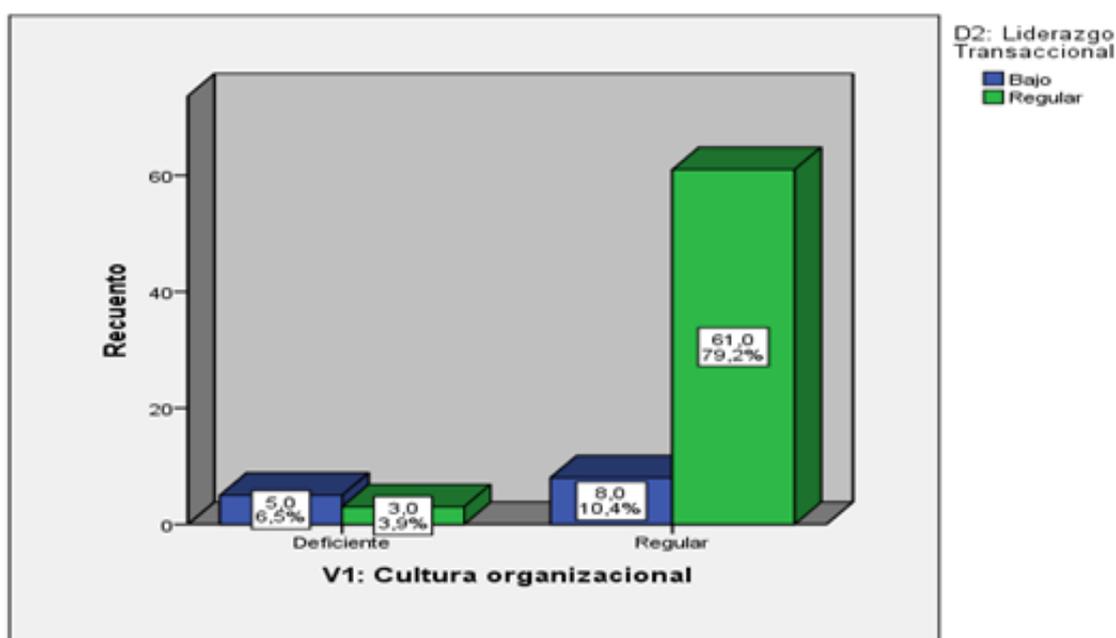


Figura 14: Contingencia V1: Cultura organizacional * D2: Liderazgo Transaccional

Interpretación

Sobre el Liderazgo Transaccional en la percepción de los docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, en la tabla 20 y figura 14 se observa que para el 16,9% es bajo y regular en un 83.1%

Asimismo el Liderazgo Transaccional cruzado con la cultura organizacional en la percepción de los docentes de dicha Institución Educativa, en la tabla 20 y figura 14 se observa que el 79,2% es regular.

Tabla 21:

Contingencia V1: Cultura organizacional * D3: Liderazgo Transformacional

		D3: Liderazgo Transformacional		Total	
		Bajo	Regular		
V1: Cultura organizacional	Deficiente	Recuento	2	6	8
		% del total	2,6%	7,8%	10,4%
	Regular	Recuento	5	64	69
		% del total	6,5%	83,1%	89,6%
Total	Recuento	7	70	77	
	% del total	9,1%	90,9%	100,0%	

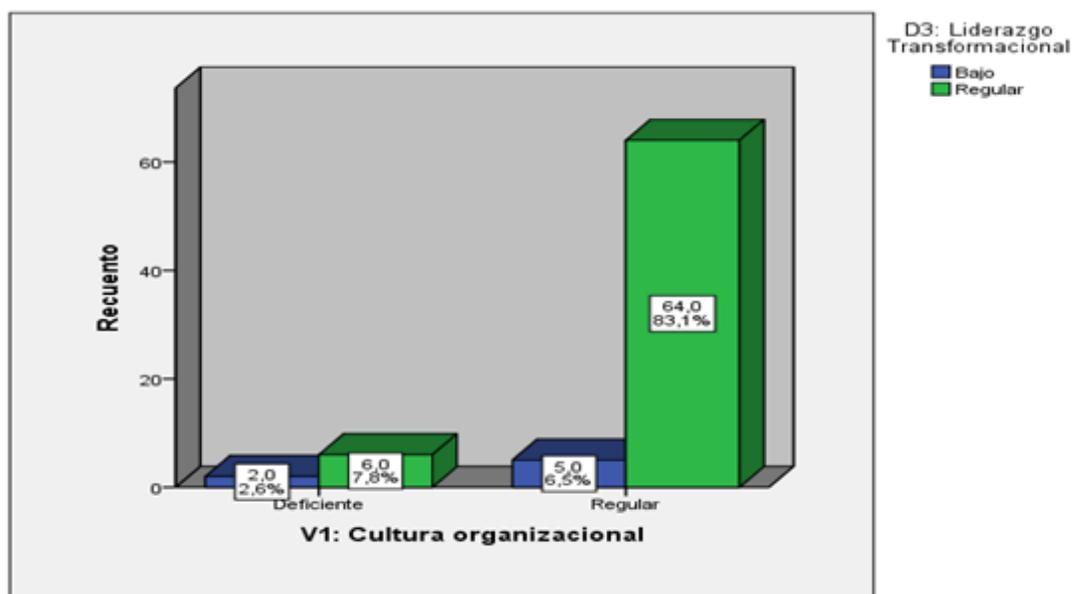


Figura 15: Contingencia V1: Cultura organizacional * D3: Liderazgo Transformacional

Interpretación

Se observa que en el Liderazgo Transformacional en la percepción de los docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de

Lurigancho – 2017, en la tabla 21 y figura 15 el 90,9% es regular y el 9,1% es bajo.

Sobre el Liderazgo Transformacional cruzado con la cultura organizacional en la percepción de los docentes en dicha Institución Educativa, en la tabla 21 y figura 15 es regular en un 83,1%.

Prueba de Normalidad

Ho: La distribución de las variables cultura organizacional y estilos de liderazgo en la población No difiere de la distribución normal.

Ha: La distribución de las variables cultura organizacional y estilos de liderazgo en la población difiere de la distribución normal.

Tabla 22:

Prueba de Normalidad K-S

	V2: Estilos de liderazgo	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Estadístico	gl	Sig.
V1: Cultura organizacional	Bajo	,367	5	,000
	Regular	,534	72	,000

Interpretación

En la tabla 22 se puede apreciar la prueba de normalidad, el cual se analizó con K-S por el tamaño de muestra; y por el valor de $p = 0,000$ se rechaza la hipótesis nula y se valida la hipótesis alterna confirmando que La distribución de las variables cultura organizacional y estilos de liderazgo en la población difiere de la distribución normal; siendo así se confirma que las dos variables son no paramétricas, por tanto, la prueba de hipótesis se realizará con la Rho de Spearman.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H₀= No existe relación entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

H_a= Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

Tabla 23:

Correlaciones entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo

			V1. Cultura organizacional	V2. Estilo de liderazgo
Rho de Spearman	V1. Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,753**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	V2. Estilo de liderazgo	Coeficiente de correlación	,753**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	77	77

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

La tabla 23 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo; y es estadísticamente significativa (Rho = 0.753**) y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 <$

0.05; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 75.3%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor estilo de liderazgo.

Hipótesis específicas

Primera hipótesis

H_0 = No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

H_a = Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

Tabla 24:

Correlaciones entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire

			V1. Cultura organizacional	D1. Liderazgo laissez-faire
Rho de Spearman	V1. Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	D1. Liderazgo laissez-faire	N	77	77
		Coeficiente de correlación	,606**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	77	77

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

La tabla 24 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire; y es estadísticamente significativa (Rho = 0.606**) y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis

alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo *laissez-faire* en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 60.6%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor Liderazgo *laissez-faire*.

Segunda hipótesis

H₀= No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

H_a= Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

Tabla 25:

Correlaciones entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional

			V1. Cultura organizacion al	D2. Liderazgo Transaccional
Rho de Spearman	V1. Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,625**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	D2. Liderazgo Transaccional	Coeficiente de correlación	,625**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	77	77

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

La tabla 25 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional; y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.625^{**}$) y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución

Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 62.5%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor Liderazgo Transaccional.

Tercera hipótesis

H₀= No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

H_a= Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

Tabla 26:

Correlaciones entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transformacional

			V1. Cultura organizacion al	D3. Liderazgo Transformacio nal
Rho de Spearman	V1. Cultura organizacion al	Coeficiente de correlación	1,000	,704**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	D3. Liderazgo Transformacion al	N	77	77
		Coeficiente de correlación	,704**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	77	77

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

La tabla 26 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transformacional; y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.704^{**}$) y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 70.4%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor Liderazgo Transformacional.

IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación se ha realizado el análisis estadístico que corresponde al diseño descriptivo correlacional, sobre cultura organizacional y estilos de liderazgo en la institución educativa “Antonia Moreno de Cáceres” San Juan de Lurigancho’ 2017.

Con respecto a la cultura organizacional y el estilo de liderazgo se obtuvo un coeficiente de Rho de Spearman = a 0.753 siendo esta una correlación significativa entre las variables con un p- valor =0.000 menor a 0.050, por lo que la correlación entre dichas variables es significativa, de igual forma los resultados descriptivos, de los docentes de la institución educativa “Antonia Moreno de Cáceres” San Juan de Lurigancho’ 2017, perciben un nivel deficiente con un 10.4% y regular con 89.6% de cultura organizacional en los docentes, estos resultados explican que los docentes muestran resistencia a trabajar en equipo, poca comunicación y equidad organizacional, reconocimiento al esfuerzo, existe una deficiente credibilidad en los directivos, no existe una adecuada aceptación del error como factor de unidad, caracterizándose por el poco compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos. Estos resultados coinciden con los encontrados en el estudio de Buitrago y Sanabria (2013) quienes encontraron niveles regulares de cultura organizacional; en cambio difiere de los hallazgos de Angulo (2013) quién determinó un estudio de nivel alto de cultura organizacional. Al respecto, Schein (1984) planteó que la cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación interna y externa.

Respecto a los resultados descriptivos de estilos de liderazgo, en los docentes de la institución educativa “Antonia Moreno de Cáceres” San Juan de Lurigancho’ 2017, predomina el nivel regular con un 93,5% y un nivel bajo de un 6,5%; es decir que se caracteriza por la falta de capacidad del docente para orientar y dirigir con efectividad; que conlleva a la ausencia de liderazgo evitando así asumir responsabilidades por temor a ser confrontados , conllevando de manera poco favorable a un liderazgo eficiente y así fortalecerlo en el contexto escolar. Los hallazgos del presente estudio coinciden con los encontrados por Montalvo (2012) se encontró en su estudio nivel promedio regular de liderazgo,

por otro lado difieren de los encontrados por Jaime (2015) quien concluye que el nivel de liderazgo transformacional de los docentes es regular y deficiente.

En cuanto a la hipótesis general, el análisis de resultados expresa que existe una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la institución educativa “Antonia Moreno de Cáceres” San Juan de Lurigancho’ 2017, es decir el saber manejar un equipo de personas para solucionar problemas mediante el reconocimiento del esfuerzo, liderazgo en gestión directivo positiva con los integrantes dentro de la cultura organizacional creando un ambiente favorable de superación y compromiso con la tarea educativa (Schein 1984). Se relaciona de manera positiva a la reforma de la escuela que requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, para formar un líder que influya, inspire y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos (MINEDU 2016).

Del análisis, se sostiene que a mayor nivel de cultura organizacional mayor será el nivel de estilos de liderazgo en los docentes, en cambio si los docentes presentan niveles bajos de cultura organizacional los niveles de estilos de liderazgo serán desfavorables a la institución. Estos resultados coinciden con los obtenidos por León (2013) quien determina que entre cultura organizacional y estilos de liderazgo existe correlación positiva significativa; sin embargo difiere de los hallazgos de Morocho (2012) quien determina que existe relación significativa alta entre ambas.

De lo anterior Jaime (2015) determinó los estilos de liderazgo, que existen en los docentes y directivos, así mismo sobresalen el liderazgo transaccional, transformacional y correctivo/evitador.

En cuanto a la hipótesis específica 1, se determinó que existe una relación significativa y positiva entre cultura organizacional y la dimensión liderazgo Laissez Faire en la institución educativa “Antonia Moreno de Cáceres” San Juan de Lurigancho-2017; es decir, el liderazgo se pierde, los directores obvian poner en marcha sus compromisos, piensan que el director es ineficiente e

irresponsable, evita asumir responsabilidad por temor a ser confrontado. (Castro Solano y Nader 2003) se relaciona de manera positiva en percepción que tienen los trabajadores de la acción del líder, específicamente sobre la conducta para dirigir a personas a su cargo. (Marccone y Martín 2013)

Esto explica que ante niveles altos de liderazgo Laissez Faire por parte del líder mayor será la cultura organizacional de los docentes, de igual manera ante niveles bajos de liderazgo laissez faire por parte de los docentes tienden a tener niveles bajos de cultura organizacional. Los hallazgos encontrados en el presente estudio tienen similitud con el de Montalvo (2012) quien determinó una relación positiva entre la dimensión de liderazgos Laissez faire y la cultura organizacional.

En cuanto a la hipótesis específica 2, el análisis permitió determinar que existe relación significativa y positiva entre cultura organizacional y la dimensión liderazgo transaccional en la institución educativa “Antonia Moreno de Cáceres” San Juan de Lurigancho’ 2017 sobre lo expuesto, el líder influye con su actuar hacia sus seguidores, es guía, cumple los objetivos propuestos pendiente a la necesidad de la organización, ante imprevisto negocia con sus seguidores (Castro solano –Nader – 2006) se relaciona de manera positiva con la percepción que tienen los trabajadores de la acción del líder, específicamente sobre su conducta para dirigir a personas a su cargo (Marccone y Martín 2003); esto explica que ante un nivel alto de liderazgo transaccional por parte de los docentes, mayor será la cultura organizacional ; de igual manera entre los niveles bajo de liderazgo transaccional, los docentes tienden a tener baja cultura organizacional. Los hallazgos encontrados en el presente estudio concuerdan con León (2013) determinando en su investigación que la dimensión liderazgo transaccional se correlaciona de manera significativa con la credibilidad de los directivos y las relaciones humanas.

Finalmente en relación a la hipótesis 3, el presente estudio determinó que existe una correlación significativa y positiva entre cultura organizacional y la dimensión transformacional en la institución educativa “Antonia Moreno de Cáceres” San Juan de Lurigancho- 2017 por lo tanto el director influye en los

docentes a través de la creación de una visión o proyecto y suplantando las metas individuales por los objetivos de la institución pensando nuevas maneras al solucionar problemas habituales (Castro Solano –Nader- Casullo 2006) se relaciona de manera positiva en la percepción que tienen los trabajadores de la acción del líder, específicamente sobre su conducta para dirigir a personas a su cargo (Marcone-Martín 2003) explicando que ante mayores niveles de liderazgo transformacional por parte del docente, mayores serán los niveles de cultura organizacional tienden a tener niveles bajos de cultura. Estos resultados coinciden con los de Jaime (2015) donde se determinó una relación positiva entre la dimensión estilos de liderazgo y la cultura organizacional.

V. CONCLUSIONES

- Primera:** Los resultados han determinado la existencia de una correlación positiva y significativa ($Rho = 0.753^{**}$) confirmando la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y se rechazó la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 75.3%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor estilo de liderazgo.
- Segunda:** Los resultados han determinado la existencia de una correlación positiva y significativa ($Rho = 0.606^{**}$) confirmando la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y se rechazó la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 60.6%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor Liderazgo laissez-faire.
- Tercera:** Los resultados han determinado la existencia de una correlación positiva y significativa ($Rho = 0.625^{**}$) confirmando la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y se rechazó la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 62.5%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor Liderazgo Transaccional.
- . Cuarta:** Los resultados han determinado la existencia de una correlación positiva y significativa ($Rho = 0.704^{**}$) confirmando la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y se

rechazó la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 46.5%, y se afirma: mayor cultura organizacional, mayor Liderazgo Transformacional.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERO: Visto los resultados de la cultura organizacional que involucra: reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, comunicación y equidad organizacional, credibilidad de los directivos y relaciones humanas y liderazgo en la gestión directiva en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, siendo este 10.4% “deficiente” y el 89.6% “regular”; de lo cual se deduce, que en la mencionada Institución Educativa la cultura organizacional no es buena; por lo que se recomienda al Director de dicha Institución revisar y evaluar el PEI institucional para rediseñar la Identidad de una nueva cultura organizacional.

Segunda: Visto los resultados del estilo de liderazgo, que a su vez involucra: Liderazgo laissez-faire, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, en donde el 6.5% es “bajo” y el 93.5%, “regular”; de donde se deduce, que no hay un liderazgo adecuado en dicha Escuela; por lo que se recomienda al Director de dicha Institución empoderarse a través teoría sobre liderazgo y del Marco del Buen Desempeño Directivo del Ministerio de Educación (2013) y poner en marcha una nueva visión y dirección de la escuela.

Tercera: Visto los resultados sobre Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, en donde, el 9.1% es “bajo” y el 90.9% “regular”; haciendo notar que la mencionada Institución Educativa sigue enrumbado en una educación tradicional, administrativa y burocrática; ajena totalmente a mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes; por lo que se recomienda al Director de dicha Institución tomar en cuenta las dimensiones del Liderazgo Transformacional propuestas por Leithwood y otros (2006); y en base a ello, diseñar una nueva cultura orgaizacional con trabajo cooperativos o colegiados.

Cuarta: Se recomienda tener en cuenta los resultados de esta investigación en futuras investigaciones a nivel de posgrado.

IV REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, J. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid. Tesis Doctoral.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Third Edition*. New York: Mind Garden, Inc.
- Barriga, R. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María - Lima, 2016*. Lima, Perú: UNMSM. Tesis de Maestría.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), pp. 9-33.
- Bolívar-Botía, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *El lid en educación*, pp. 25-46.
- Buitrago, M. d., & Sanabria, J. (2013). *La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna*. Bogotá D.C: Universidad Pedagógica Nacional.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carrasco Díaz, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Aberto, Brasília*, v. 19, n. 75, pp. 49-60.
- Castañeda, I., & Zuluaga, A. (2014). *Gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación*. Manizales, Colombia: Universidad Católica de Manizales. Tesis de Maestría.
- Consejo Nacional de Educación (CNE). (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima, Perú: CNE.
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. Tesis de Maestría.

- Cuentas, S. (2015). *Las estrategias de gestión del capital humano en la facultad de educación de una universidad privada en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: PUCP. Tesis de Maestría.
- Dino de Navarro, M. (2011). Cultura organizacional. *Principios de administración. IES Alfredo Coviello*, pp. 1-32.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Lima Perú: PUCP. Tesis de Maestría.
- Garcés, L., & Tovar, C. (2011). Las escuelas del pensamiento estratégico Un análisis crítico. *Revista Gestión y Desarrollo*, pp. 145-149.
- Gaskins, I., & Elliot, T. (1999). *Cómo enseñar estrategias cognitivas en la escuela*. Buenos Aires: Paidós.
- González, M. (2011). El pensamiento estratégico como motor de la gestión de cambio en el territorio. *Asociación de Geógrafos Españoles. N° 56*, pp.211-230.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Huerta, M. (2007). Aprendizaje estratégico, una necesidad del siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación N° 42/1 – 25*, pp.1-13.
- Jaime, M. (2015). *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia, de Bucaramanga - Colombia*. Colombia: Universidad de Granada. Tesis Doctoral.
- Jáuregui, I., & Américo, M. (2016). *El pensamiento estratégico y la gestión institucional en las instituciones educativas de la provincia de Yauli – La Oroya en la región Junín. 2013*. Lima, Perú: UCV - Tesis de Maestría.
- Karlöf, B. (1993). *Práctica de la estrategia. El desarrollo de la capacidad estratégica en esta década*. Barcelona: Granica.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning. Nottingham: National College for School Leadership. *University of Nottingham.*, pp. 1-54.

- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. Lima, Perú: UNMSM. Tesis de Maestría.
- Lima Caballeros, M. d. (2013). *Gestión de recursos humanos en los colegios privados del sector 090107 de la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Tesis de Maestría.
- Mendoza Martinez, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS*, pp. 118-134.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La Educación que queremos para el Perú*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2013). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2013). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima, Perú: MINEDU.
- Mintzberg, H. (1984). *Mintzberg y la dirección*. Barcelona: Editorial Arias.
- Montalvo, N. (2012). *Percepción docente de estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la Red N° 1 Ventanilla*. Lima, Perú: USIL. Tesis de Maestría.
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primarias Red N° 7 Callao*. Lima, Perú: USIL. Tesis de Maestría.

- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, pp. 1-33.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*. vol. 6, núm. 3., pp. 689-698.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2016). *Revisión de las políticas educativas 2000-2015. Continuidades en las políticas públicas en educación en Perú: aprendizajes, docentes y gestión descentralizada*. Lima, Perú: UNESCO. Primera Edición.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires: Editorial Aique.
- Quin, J. (2001). Strategy, Science and Management. *MIT Sloan management review N° 4, 96.*, pp. 211-230.
- Ramírez, Y. (2015). *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres. Tesis Doctoral.
- Ramos, G. (2012). *Planificación estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador*. Toluca, México: Universidad Virtual Escuela de Graduados. Tesis de Maestría.
- Robbins, S. (1987). *Cultura organizacional*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1989). *Comportamiento Organizacional*. México: Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Robinson, V. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly N° 44/5*, pp. 635-674.

- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on school outcomes. *An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly*, pp. 635-674.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, pp. 67-92.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO.
- Román Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, vol. 8, núm. 2, pp. 29-30.
- Saldaña, J. (1998). *Investigación científica. Colección bachiller*. Lima, Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: research, theory and practice*. London: Cassell.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sergiovanni, T. .. (1995). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston, MA: Allyn and Bacon, 3rd edition.
- UNICEF. (2002). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Chile: OREALC/UNESCO.

ANEXOS

ANEXO I
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: Cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																		
<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.</p>	<p>Hipótesis principal:</p> <p>H= Existe relación significativa entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.</p> <p>Hipótesis secundarias:</p> <p>H₁.- Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo laissez-faire en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.</p> <p>H₂ – Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.</p> <p>H₃ – Existe relación significativa entre la cultura organizacional y Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017.</p>	<p>Variable 1: Cultura organizacional</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> <th style="text-align: center;">Ítems</th> <th style="text-align: center;">Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito</td> <td>Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos Reconocimiento del esfuerzo. Entropía y neguentropía organizacional Reconocimiento del éxito como factor del éxito.</td> <td style="text-align: center;">Del 1 al 19</td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces. (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</td> </tr> <tr> <td>Comunicación y equidad organizacional</td> <td>Comunicación e integración del personal Comunicación y evolución histórica de la escuela. Reconocimiento y equidad en la recompensa</td> <td style="text-align: center;">Del 20 al 38</td> </tr> <tr> <td>Credibilidad de los directivos y relaciones humanas</td> <td>Énfasis en las relaciones humanas Credibilidad y aprendizaje organizacional. Equidad en la vida escolar</td> <td style="text-align: center;">Del 38 al 46</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo en la gestión directiva</td> <td>Ambiente favorable al desempeño Superación y compromiso con la tarea educativa Liderazgo en la gestión educativa. Aceptación del error como factor de unidad</td> <td style="text-align: center;">Del 47 al 62</td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable 2: Estilos de liderazgo</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> <th style="text-align: center;">Ítems</th> <th style="text-align: center;">Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo laissez-faire</td> <td>Ausencia de liderazgo</td> <td style="text-align: center;">Del 1 al 6</td> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces. (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo Transaccional</td> <td>Recompensa contingente Dirección por excepción</td> <td style="text-align: center;">Del 7 al 17</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo Transformacional</td> <td>Carisma Estimulación intelectual Inspiración Consideración Individualizada</td> <td style="text-align: center;">Del 18 al 34</td> </tr> </tbody> </table>				Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos Reconocimiento del esfuerzo. Entropía y neguentropía organizacional Reconocimiento del éxito como factor del éxito.	Del 1 al 19	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces. (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Comunicación y equidad organizacional	Comunicación e integración del personal Comunicación y evolución histórica de la escuela. Reconocimiento y equidad en la recompensa	Del 20 al 38	Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	Énfasis en las relaciones humanas Credibilidad y aprendizaje organizacional. Equidad en la vida escolar	Del 38 al 46	Liderazgo en la gestión directiva	Ambiente favorable al desempeño Superación y compromiso con la tarea educativa Liderazgo en la gestión educativa. Aceptación del error como factor de unidad	Del 47 al 62	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Liderazgo laissez-faire	Ausencia de liderazgo	Del 1 al 6	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces. (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente Dirección por excepción	Del 7 al 17	Liderazgo Transformacional	Carisma Estimulación intelectual Inspiración Consideración Individualizada	Del 18 al 34
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices																																		
Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos Reconocimiento del esfuerzo. Entropía y neguentropía organizacional Reconocimiento del éxito como factor del éxito.	Del 1 al 19	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces. (3) Casi siempre (4) Siempre (5)																																		
Comunicación y equidad organizacional	Comunicación e integración del personal Comunicación y evolución histórica de la escuela. Reconocimiento y equidad en la recompensa	Del 20 al 38																																			
Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	Énfasis en las relaciones humanas Credibilidad y aprendizaje organizacional. Equidad en la vida escolar	Del 38 al 46																																			
Liderazgo en la gestión directiva	Ambiente favorable al desempeño Superación y compromiso con la tarea educativa Liderazgo en la gestión educativa. Aceptación del error como factor de unidad	Del 47 al 62																																			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices																																		
Liderazgo laissez-faire	Ausencia de liderazgo	Del 1 al 6	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces. (3) Casi siempre (4) Siempre (5)																																		
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente Dirección por excepción	Del 7 al 17																																			
Liderazgo Transformacional	Carisma Estimulación intelectual Inspiración Consideración Individualizada	Del 18 al 34																																			

ANEXO 2

INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Cuestionario sobre la Cultura organizacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

INSTRUCCIONES: Estimado colega, a continuación tienes 34 preguntas sobre el estilo de liderazgo, para lo cual debes marcar con el número de la tabla la opción que consideras correcta.

METODO Y DISEÑO	POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA
<p>1. Enfoque de investigación: Cuantitativo</p> <p>2. Método: Hipotético - Deductivo</p> <p>3. Tipo de investigación Básica Descriptivo – Correlacional</p> <p>4. Diseño de investigación No Experimenta –Transversal.</p>	<p>Población. La población está constituida por los docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017 en un total de 96</p> <p>Muestra. La muestra del estudio está constituida por los docentes la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017 en un total de 77</p> <p>Muestreo Probabilístico al 95%.</p>	<p>a) Técnica La encuesta.</p> <p>b) Instrumentos Cuestionario con escalamiento Likert</p>	<p>Análisis de datos:</p> <p>Estadística Descriptiva: Tablas de frecuencia y figuras de barras de las variables y dimensiones.</p> <p>Estadística Inferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alfa de Cronbach para la fiabilidad. - Prueba de Normalidad K-S - Rho de Spearman para la prueba de hipótesis

VARIABLE N° 1: Cultura organizacional

N°	ÍTEMES	ÍNDICES				
		5	4	3	2	1
	Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito					
1	Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.					
2	Se acostumbra estimular los logros de nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean.					
3	Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos.					
4	Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.					
5	Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí.					
6	Aquí se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.					
7	Los cambios experimentados por nuestra escuela, desde su creación, nos muestran una vida creativa e innovadora.					
8	En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.					
9	Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen, coordinación, la vida de esta escuela.					
10	Podemos reconstruir, con facilidad, la historia del colegio al estudiar los documentos existentes.					
11	Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.					
12	Aquí se nos dice, clara y firmemente, que el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente.					
13	Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.					
14	Aquí se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.					
15	Aquí, los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.					
16	Aquí, al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.					
17	La historia de nuestra escuela nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas.					
18	En esta escuela los consejos de profesores constituyen instancias de estudio de profunda reflexión y búsqueda					
19	El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.					
	Comunicación y equidad organizacional					
20	La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.					
21	En nuestra vida escolar existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes.					
22	Valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje.					
23	Aquí compartimos la idea de que el error es éxito diferido.					
24	Aquí «estar con las antenas puestas» es estar atento a las señales y mensajes que se generan en relación pedagógica y actuar consecuentemente.					
25	Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante.					
26	Una política de puertas abiertas nos permite participar por igual en la vida de la escuela.					
27	En los discursos y actos de la vida escolar se resalta la importancia de la equidad como una norma de vida.					
28	La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que aquí se originan.					
29	Aquí, cuando han existido diferencias entre profesores y directivos, siempre se ha actuado positivamente.					
30	Aquí los directivos valoran las opiniones y sentimientos del personal.					
31	El estilo de administración de los directivos revela que ellos consideran a los profesores como responsables y capaces de asumir desafíos.					
32	Aquí actuamos con gran seguridad, ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo.					
33	Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela.					
34	Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo.					
35	En esta escuela, toda obra bien hecha o éxito del personal se registra, cuidadosa y oportunamente, en su hoja de vida.					
36	Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado.					
37	La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen.					
38	Las indicaciones y orientaciones para los alumnos, padres, apoderados y público son claras y precisas.					
	Credibilidad de los directivos y relaciones humanas					
39	Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.					

40	Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.					
41	Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.					
42	Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional.					
43	Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.					
44	Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.					
45	Las metas que se persiguen alcanzar en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad.					
46	Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.					
	Liderazgo en la gestión directiva					
47	El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.					
48	En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.					
49	Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado.					
50	Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.					
51	En esta escuela, al asignar los recursos, siempre se ha procurado actuar con equidad.					
52	Aquí, antes de iniciar un nuevo proyecto, se acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.					
53	Aquí valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación con el personal.					
54	Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros.					
55	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar.					
56	En esta escuela es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.					
57	En esta escuela los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo.					
58	La innovación pedagógica es, constante y públicamente, apoyada por los directivos.					
59	Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.					
60	Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la escuela.					
61	El lenguaje, entre directivos y profesores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes (OL).					
62	Al poner en práctica las ideas innovadoras, nuestros líderes expresan públicamente su voluntad de cambio.					

NOTA: Tomado de Morocho (2012) Tesis de Maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola.

ANEXO 3 ANEXO 4 INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN
Cuestionario sobre el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan De Lurigancho – 2017.

INSTRUCCIONES: Estimado colega, a continuación tienes 34 preguntas sobre el estilo de liderazgo, para lo cual debes marcar con el número de la tabla la opción que consideras correcta.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE N° 2: Estilo de liderazgo

N°	ÍTEMS	ÍNDICES				
		5	4	3	2	1
	Liderazgo laissez-faire					
1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.					
2	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
3	Evita tomar decisiones.					
4	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
5	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					
6	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
	Liderazgo Transaccional					
7	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
8	Evita involucrarse en nuestro trabajo					
9	Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.					
10	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
11	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
12	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.					
13	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
14	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
15	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
16	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
17	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
	Liderazgo Transformacional					
18	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
19	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
20	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
21	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
22	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
23	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos					
24	Nos da charlas para motivarnos.					
25	Cuenta con nuestro respeto.					
26	Potencia nuestra motivación de éxito.					
27	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
28	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
29	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
30	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					

31	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
32	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
33	Tenemos plena confianza en él.					
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

ANEXO 4 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito							
1	Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.	/		/		/		
2	Se acostumbra estimular los logros de nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean.	/		/		/		
3	Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos.	/		/		/		
4	Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.	/		/		/		
5	Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí.	/		/		/		
6	Aquí se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.	/		/		/		
7	Los cambios experimentados por nuestra escuela, desde su creación, nos muestran una vida creativa e innovadora.	/		/		/		
8	En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.	/		/		/		
9	Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen, coordinación, la vida de esta escuela.	/		/		/		
10	Podemos reconstruir, con facilidad, la historia del colegio al estudiar los documentos existentes.	/		/		/		
11	Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.	/		/		/		
12	Aquí se nos dice, clara y firmemente, que el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente.	/		/		/		
13	Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.	/		/		/		
14	Aquí se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.	/		/		/		
15	Aquí, los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.	/		/		/		
16	Aquí, al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.	/		/		/		
17	La historia de nuestra escuela nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas.	/		/		/		
18	En esta escuela los consejos de profesores constituyen instancias de estudio de profunda reflexión y búsqueda	/		/		/		
19	El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: Comunicación y equidad organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
20	La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.							

21	En nuestra vida escolar existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes.	/		/		/	
22	Valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje.	/		/		/	
23	Aquí compartimos la idea de que el error es éxito diferido.	/		/		/	
24	Aquí «estar con las antenas puestas» es estar atento a las señales y mensajes que se generan en relación pedagógica y actuar consecuentemente.	/		/		/	
25	Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante.	/		/		/	
26	Una política de puertas abiertas nos permite participar por igual en la vida de la escuela.	/		/		/	
27	En los discursos y actos de la vida escolar se resalta la importancia de la equidad como una norma de vida.	/		/		/	
28	La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que aquí se originan.	/		/		/	
29	Aquí, cuando han existido diferencias entre profesores y directivos, siempre se ha actuado positivamente.	/		/		/	
30	Aquí los directivos valoran las opiniones y sentimientos del personal.	/		/		/	
31	El estilo de administración de los directivos revela que ellos consideran a los profesores como responsables y capaces de asumir desafíos.	/		/		/	
32	Aquí actuamos con gran seguridad, ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo.	/		/		/	
33	Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela.	/		/		/	
34	Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo.	/		/		/	
35	En esta escuela, toda obra bien hecha o éxito del personal se registra, cuidadosa y oportunamente, en su hoja de vida.	/		/		/	
36	Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado.	/		/		/	
37	La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen.	/		/		/	
38	Las indicaciones y orientaciones para los alumnos, padres, apoderados y público son claras y precisas.			/		/	
DIMENSIÓN 3: Credibilidad de los directivos y relaciones humanas		Si	No	Si	No	Si	No
39	Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.	/		/		/	
40	Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.	/		/		/	
41	Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.	/		/		/	
42	Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional.	/		/		/	
43	Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.	/		/		/	

44	Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.	/		/		/	
45	Las metas que se persiguen alcanzar en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad.	/		/		/	
46	Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.	/		/		/	
DIMENSIÓN 4: Liderazgo en la gestión directiva		Si	No	Si	No	Si	No
47	El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.	/		/		/	
48	En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.	/		/		/	
49	Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado.	/		/		/	
50	Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.	/		/		/	
51	En esta escuela, al asignar los recursos, siempre se ha procurado actuar con equidad.	/		/		/	
52	Aquí, antes de iniciar un nuevo proyecto, se acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.	/		/		/	
53	Aquí valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación con el personal.	/		/		/	
54	Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros.	/		/		/	
55	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar.	/		/		/	
56	En esta escuela es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.	/		/		/	
57	En esta escuela los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo.	/		/		/	
58	La innovación pedagógica es, constante y públicamente, apoyada por los directivos.	/		/		/	
59	Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.	/		/		/	
60	Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la escuela.						
61	El lenguaje, entre directivos y profesores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes (OL).						
62	Al poner en práctica las ideas innovadoras, nuestros líderes expresan públicamente su voluntad de cambio.						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____
Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Perez Perón Miguel Ángel DNI: 07630535

Grado y Especialidad del validador: Magister en Filosofía

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

San Juan de Lurigancho 16 de 12 del 2017

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


.....

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL ESTILO DE LIDERAZGO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Liderazgo laissez-faire							
1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	✓		✓		✓		
2	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	✓		✓		✓		
3	Evita tomar decisiones.	✓		✓		✓		
4	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	✓		✓		✓		
5	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.	✓		✓		✓		
6	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Liderazgo Transaccional	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.	✓		✓		✓		
8	Evita involucrarse en nuestro trabajo	✓		✓		✓		
9	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	✓		✓		✓		
10	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	✓		✓		✓		
11	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	✓		✓		✓		
12	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.	✓		✓		✓		
13	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	✓		✓		✓		
14	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	✓		✓		✓		
15	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	✓		✓		✓		
16	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	✓		✓		✓		
17	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Liderazgo Transformacional	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	✓		✓		✓		

3

19	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	✓		✓		✓		
20	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	✓		✓		✓		
21	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	✓		✓		✓		
22	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	✓		✓		✓		
23	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos	✓		✓		✓		
24	Nos da charlas para motivarnos.	✓		✓		✓		
25	Cuenta con nuestro respeto.	✓		✓		✓		
26	Potencia nuestra motivación de éxito.	✓		✓		✓		
27	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	✓		✓		✓		
28	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	✓		✓		✓		
29	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.	✓		✓		✓		
30	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	✓		✓		✓		
31	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	✓		✓		✓		
32	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.	✓		✓		✓		
33	Tenemos plena confianza en él.	✓		✓		✓		
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____
Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Perez Perón Miquel Ángel DNI: 07630535

Grado y Especialidad del validador: Mag. en Historia

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

San Juan de Lurigancho, 16 de 12 del 2017

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Miquel Ángel

Operacionalización de la variable 1: Cultura organizacional

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos y Escala de valoración
Se medirá a través de un instrumento validado oportunamente que tomó en cuenta las dimensiones de la cultura organizacional, que en este caso son cuatro y los catorce indicadores, de los cuales se obtuvo 62 ítems.	Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos. - Reconocimiento del esfuerzo. - Entropía y neguentropía organizacional. - Reconocimiento del éxito como factor del éxito. 	1 al 19		
	Comunicación y equidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación e integración del personal. - Comunicación y evolución histórica de la escuela. - Reconocimiento y equidad en la recompensa. 	20 al 38	Escalamiento Likert. 1= Nunca. 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Muy baja [105 - 119] Baja [120-134] Regular [135 - 149]
	Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en las relaciones humanas. - Credibilidad y aprendizaje organizacional. - Equidad en la vida escolar. 	39 al 46		Alta [150-164] Muy Alta [165-179]
	Liderazgo en la gestión directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente favorable al desempeño. - Superación y compromiso con la tarea educativa. - Liderazgo en la gestión educativa. - Aceptación del error como factor de unidad. 	47 al 62		

Operacionalización de Estilos de Liderazgo

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Escala de valoración
<p>Se medirá a través de un instrumento validado oportunamente que tomó en cuenta las dimensiones de los estilos de liderazgo, que en este caso en tres y los siete indicadores, de los cuales se obtuvo 34 ítems.</p>	Liderazgo laissez-faire	- Ausencia de Liderazgo	1 al 6	<p>Escalamiento Likert.</p> <p>1= Nunca.</p> <p>2= Casi nunca</p> <p>3= Algunas veces</p> <p>4= Casi siempre</p> <p>5= Siempre</p>	Muy baja [58-65]
	Liderazgo Transaccional	- Recompensa contingente - Dirección por excepción	7 al 17		Baja [66-73]
	Liderazgo Transformacional	- carisma - Estimulación intelectual - Inspiración - Consideración Individualizada	19 – 34		Regular [74-81]
					Alta [82-89]
					Muy Alta [90-97]

ANEXO 5 BASES DE DATOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	80	
2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	97	
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	92	
4	2	3	3	2	3	1	3	3	2	1	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	77	
5	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	1	1	1	3	2	3	2	2	3	1	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	1	1	1	1	1	69	
6	2	3	2	1	3	2	3	3	1	2	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	1	2	3	1	3	1	1	75	
7	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	88	
8	4	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	97	
9	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	74	
10	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	86
11	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	80	
12	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	1	2	73	
13	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	73
14	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	70
15	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	81
16	2	2	3	2	3	2	1	3	3	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	74
17	2	3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	69
18	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	76
19	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	88
20	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	74
21	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	82
22	2	2	1	2	2	2	1	3	3	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	1	2	1	2	1	2	1	59
23	2	3	3	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	69
24	3	2	2	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	83
25	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	77
26	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	92

27	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	87		
28	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	94		
29	2	2	3	1	1	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	1	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	76	
30	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	71		
31	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	88		
32	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	74		
33	2	2	1	1	2	3	1	2	3	2	1	1	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	1	2	3	2	1	1	1	1	63	
34	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	84	
35	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	74	
36	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	85	
37	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	84	
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	66	
39	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	1	74	
40	2	1	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	1	3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	2	81	
41	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	1	1	64	
42	2	3	2	3	2	2	1	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	3	2	1	3	1	3	79	
43	2	3	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	78	
44	3	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	2	76	
45	2	3	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	2	2	71	
46	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	80	
47	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	87
48	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	3	1	3	82	
49	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	79	
50	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	70	
51	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	1	2	2	1	3	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	1	2	1	2	73	
52	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	3	2	2	1	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	3	2	3	2	72	
53	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	66	
54	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	94	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 12 de Octubre de 2017

Carta P. 532 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Mg. JORGE ENRIQUE MESIAS CHICO

ANTONIA MORENO DE CÁCERES

Atención:

DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **FELICITA SERVELEON QUINCHO** identificado(a) con DNI N.º 10661396 y código de matrícula N.º 7000371227; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIA MORENO DE CÁCERES SAN JUAN DE LURIGANCHO - 2017

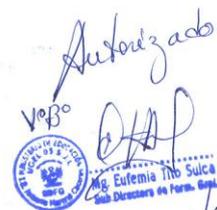
En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Raúl
Dr. Raúl Delgado Arenas
Jefe de Unidad Posgrado – Campus Lima Este

JPMR



Señor perjo decir las horas de clase
UCV.EDU.PE

16 OCT. 2017

Del 16-10 al 20-10

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “ANTONIA MORENA DE CÁCERES” SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2017.

Felícita Serveleón Quincho

Universidad César Vallejo

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017. El tipo de investigación es no experimental, de diseño descriptivo correlacional. La muestra ascendió a 77 docentes de la citada institución educativa. Se utilizó el método estadístico no paramétrico de Spearman Brown del cual se obtuvo una correlación positiva moderada entre las dos variables y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.753^{**}$), con un 99% de probabilidad se ha determinado la existencia de una correlación positiva moderada significativa entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0,005$ se rechazó la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 75.3%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor estilo de liderazgo.

Palabra clave:

Cultura organizacional, estilos de liderazgo, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between organizational culture and leadership styles at the Antonia Moreno Educational Institution of Cáceres San Juan de Lurigancho - 2017. The type of research is non-experimental, with a correlational descriptive design. The sample amounted to 77 teachers from the aforementioned educational institution. We used the Spearman Brown nonparametric statistical method, which obtained a moderate positive correlation between the two variables and is statistically significant ($Rho = 0.753^{**}$), with a 99% probability the existence of a positive correlation was determined moderate significant between the existence of organizational culture and leadership styles in the Educational Institution Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho - 2017; and having the value of $p = 0.000 < 0.005$ the null hypothesis was rejected. That is to say, the correlation is at 75.3%, and it is affirmed: the greater the organizational culture, the greater the leadership style.

Keywords

Organizational culture, leadership style, Transactional Leadership, Transformational Leadership

Introducción

Para la realización del presente trabajo de investigación se buscaron antecedentes y se consideró pertinente describir lo siguiente:

Se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura. Esta es una variable o características que podría ser gobernado para mejorar los rendimientos y lograr metas previstas. (Smircich, 1983, citado por Rodríguez, 2009,p. 68). Finalmente Robbins (1989) la denomina como: “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. (Citado por Dino de Navarro, 2011, p.2). en cuanto a los estilos de liderazgo, Mendoza & Ortiz (2006) los dos más grandes representantes del liderazgo, Burns y Bass, tienen ideas casi opuestas, por un lado el primero, sostiene que el liderazgo transaccional es un intercambios o negociación en el líder y sui seguidor; y el segundo, sostiene que el liderazgo transformacional es resultados. El líder transformacional incita a transformar la razón y el pensamiento de los seguidores para fines y objetivos determinados. Pero Bass considera que para obtener logros es necesario negociar con los seguidores. (Mendoza & Ortiz, 2006, p. 120). La teoría de Bass revolucionó la forma de pensar de muchos líderes y gerentes, quienes, para obtener logros de calidad, primero han tenido que trabajar y mejorar la autoestima de cada trabajador y el deseo insostenible de cada trabajador por transformar su realidad.

Los antecedentes internacionales como la de Jaime (2015), con su tesis “Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia, de Bucaramanga - Colombia”, que concluye señalando que los estilos de liderazgo que sobresalen son el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/evitador, siendo el primero el que predomina sobre los dos últimos. Asimismo, la de Buitrago & Sanabria (2013), con la tesis “La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna”, concluye señalando que el Clima y la cultura organizacional, este aspecto involucra diversos elementos como la planificación de los recursos tanto físicos como financieros, el

reconocimiento del talento humano y las dinámicas institucionales, lo anterior incide en las formas como se establece la cultura organizacional, ya que esta última hace referencia a las formas como las instituciones asumen su cotidianidad. En cuanto a los intendentes nacionales tenemos a la de León (2013), con su tesis “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”, concluyendo que El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. Finalmente, la de Montalvo (2012), con su tesis “Percepción docente de estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la Red N° 1 Ventanilla” en la Universidad San Ignacio de Loyola, concluyendo: Los estilos de liderazgo que ejercen los directores con más predominio regular son el *laissez faire* y el transformacional y algunos directivos practican el liderazgo transaccional.

Los resultados han evidenciado que la percepción de la cultura organizacional y los resultados de los estilos de liderazgo en la mencionada Institución está en el nivel regular también. Asimismo, se ha determinado la existencia de una correlación positiva moderada y significativa entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, siendo el Rho de ,753**; siendo el índice de correlación al 75.3%, como se puede observar estos resultados no son ajenos a los resultados presentados en los antecedentes.

Metodología

La investigación fue de naturaleza descriptiva y correlacional, de diseño no experimental transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El enfoque fue Cuantitativo, método hipotético deductivo que consiste en un procedimiento que parte de aseveraciones en la prueba de hipótesis. (Ibid).

La población se conformó los docentes la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017 en un total de 96.

La muestra fue constituida por los docentes la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017 en un total de 77.

El muestreo fue probabilística al 95% con el margen de error del 5% por muestreo probabilístico simple. Al respecto Hernández, Frenández, & Baptista (2010), señalan; “las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizá la principal sea que puede medirse el tamaño del error en nuestras predicciones. Se dice incluso que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es reducir al mínimo este error, al que se llama error estándar”. (p. 123)

Resultados

Tabla 19: contingencia V1: Cultura organizacional * V2: Estilos de liderazgo

		V2: Estilos de liderazgo		Total	
		Bajo	Regular		
V1: Cultura organizacional	Deficiente	Recuento	2	6	8
		% del total	2,6%	7,8%	10,4%
	Regular	Recuento	3	66	69
		% del total	3,9%	85,7%	89,6%
Total		Recuento	5	72	77
		% del total	6,5%	93,5%	100,0%

Se puede observar que la cultura organizacional cruzada con el estilo de liderazgo en la percepción de los docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017, está para el 10,4% la cultura organizacional es deficiente y para el 89,6%, regular. De la misma forma, los estilos de liderazgo para el 6,5% la percepción de estos es bajo y para el 93,5%, regular, se deduce que la percepción de la cultura organizacional y los resultados de los estilos de liderazgo en la mencionada Institución está en el nivel regular.

Prueba de hipótesis

Tabla 23: Correlaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo

		V1. Cultura organizacional	V2. Estilo de liderazgo
Rho de Spearman	V1. Cultura organizacional	1,000	,753**
		.	,000
	N	77	77
Rho de Spearman	V2. Estilo de liderazgo	,753**	1,000
		,000	.
	N	77	77

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre las dos variables y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.753^{**}$); por lo que, se confirma la hipótesis alterna: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 75.3%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor estilo de liderazgo.

Discusión

Con respecto a la cultura organizacional y el estilo de liderazgo se obtuvo un coeficiente de Rho de Spearman = a 0.753 siendo esta una correlación significativa entre las variables con un p- valor =0.000 menor a 0.050, por lo que la correlación entre dichas variables es significativa, de igual forma en los resultados descriptivos perciben un nivel deficiente con el 10,4% y 89,6% regular de cultura organizacional; estos resultados coinciden con los de Buitrago y Sanabria (2013) en cambio difiere de los hallazgos de Angulo. Referente a los estilos de liderazgos predomina el nivel regular con el 93,5% y nivel bajo 6,5% demostrando la ausencia de liderazgo coinciden con los resultados de Montalvo (2012) donde dio en su estudio un promedio regular de liderazgo.

Con respecto a la hipótesis general expresa una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y estilos de liderazgo creando un ambiente favorable a través de la comunicación a nivel institucional.

Referente a la hipótesis específica 1 existe una relación significativa y positiva entre cultura organizacional y el liderazgo laissez faire donde se observa ausencia de liderazgo que coincide con Montalvo (2012) determinando una relación positiva entre ambas variables.

De igual con la hipótesis específica 2, se determinó que existe relación significativa y positiva entre cultura organizacional y el liderazgo transaccional donde el líder influye con su actuar hacia sus seguidores, cumple los objetivos propuestos esto explica que ante un nivel alto de liderazgo transaccional mayor será la cultura organizacional entre los docentes.

Con respecto a la hipótesis 3, el estudio determinó que existe una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y la dimensión liderazgo transformacional donde el director influye en sus docentes a través de una visión o proyecto suplantando las metas individuales por objetivos institucionales, se relaciona de manera positiva en la percepción que tienen los trabajadores de la acción del líder coincidiendo los resultados con los de Jaime donde determina una relación positiva entre la dimensión estilos de liderazgo y cultura organizacional.

Conclusiones

Se ha determinado la existencia de una correlación positiva moderada y significativa entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres San Juan de Lurigancho – 2017; y al tener el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y se rechazó la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 75.3%, y se afirma: a mayor cultura organizacional, mayor estilo de liderazgo.

Referencias

- Angulo, J. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid. Tesis Doctoral.
- Buitrago, M. d., & Sanabria, J. (2013). *La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna*. Bogotá D.C: Universidad Pedagógica Nacional.

- Consejo Nacional de Educación (CNE). (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima, Perú: CNE.
- Dino de Navarro, M. (2011). Cultura organizacional. *Principios de administración*. IES Alfredo Coviello, pp. 1-32.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Jaime, M. (2015). *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia, de Bucaramanga - Colombia*. Colombia: Universidad de Granada. Tesis Doctoral.
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. Lima, Perú: UNMSM. Tesis de Maestría.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS*, pp. 118-134.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La Educación que queremos para el Perú*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: MINEDU.
- Montalvo, N. (2012). *Percepción docente de estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la Red N° 1 Ventanilla*. Lima, Perú: USIL. Tesis de Maestría.