



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el  
Instituto de Educación Superior Tecnológica Público  
“Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y  
GESTIÓN EDUCATIVA**

**AUTOR:**

Br. Aliaga Flores, Jorge Luis

**ASESOR:**

Dr. Peralta Villanes, Arturo

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ – 2018**

## PÁGINA DEL JURADO

---

Dr. Suárez Reynoso, Carlos Alberto  
Presidente

---

Dr. Felen Hinostraza, Daniel  
Secretario

---

Dr. Peralta Villanes, Arturo  
Vocal

**DEDICATORIA:**

A mis hijos que son el motor y motivo para de mi superación personal y profesional.

Jorge Luis

## **AGRADECIMIENTO**

Doy mi eterno agradecimiento al Dr. César Acuña Peralta, fundador de la Universidad César Vallejo en nuestro país.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo con sede en la ciudad de Huancayo.

A los docentes: maestros y doctores de la Universidad César Vallejo de la provincia de Huancayo, quienes supieron transmitir todos sus conocimientos en la formación como maestría en educación en la mención de educación y gestión educativa

De igual forma agradezco a mi asesor Dr. Arturo Peralta Villanes quien tuvo la gentileza de darme la debida orientación en la planificación, ejecución e informe de este trabajo de investigación cuantitativa.

A los directivos, docentes del Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez e Mayolo” de Palián, que gracias a la información que supieron brindarme, se pudo concretar los objetivos establecidos en el presente informe.

También manifiesto mi reconocimiento a todas aquellas personas quienes de una u otra manera han contribuido en la realización de este estudio sobre todo.

El autor.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jorge Luis Aliaga Flores, estudiante del programa de maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo identificado con D.N.I N° 20023183, con la Tesis titulada “Cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido presentada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya haya sido publicado) piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, Agosto de 2018



---

Jorge Luis Aliaga Flores  
DNI N° 20023183

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado,

Se pone a vuestra consideración la tesis titulada: “Cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018”, cuyo objetivo es Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018, y así dar cumplimiento a los requisitos establecidos por el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Maestro en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa.

Este estudio comprende siete capítulos. El capítulo I se considera la introducción donde trata la realidad problemática, así como los trabajos previos, las teorías de la cultura organizacional y teorías del liderazgo pedagógico, formulación del problema, justificación del estudio, el planteamiento de hipótesis general y específicos y objetivos. El capítulo II trata sobre el método, el diseño de investigación, las variables, la operacionalización de variables, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, su validez y confiabilidad, el método de análisis de datos y aspectos éticos. El capítulo III trata acerca de los resultados los que se presentan en tablas y gráficos con su respectiva interpretación que condujo a la contrastación de la hipótesis general y específica. El capítulo IV trata acerca de la discusión de resultados donde se contrasta los datos obtenidos con los antecedentes de estudio. En el capítulo V están las conclusiones, el capítulo VI refiere las recomendaciones y el capítulo VII acerca de las referencias. Finalmente se consideran los anexos.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	39
1.5. Justificación del estudio	40
1.6. Hipótesis	41
1.7. Objetivos	42
II. MÉTODO	43
2.1. Diseño de investigación	43
2.2. Variables, operacionalización	45
2.3. Población y muestra	49
2.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad	49

2.5. Método de análisis de datos	54
2.6. Aspectos éticos	55
III. RESULTADOS	56
3.1. Frecuencias y porcentajes respecto de la variable cultura organizacional y dimensiones	56
3.2. Frecuencias y porcentajes respecto de la variable liderazgo pedagógico y dimensiones	63
3.3. Contraste de hipótesis	69
IV. DISCUSIÓN	86
V. CONCLUSIONES	90
VI. RECOMENDACIONES	92
VII. REFERENCIAS	93
ANEXOS	97
Anexo N° 01: Matriz de consistencia	
Anexo N° 02: Operacionalización de las variables	
Anexo N° 03: Instrumentos	
Anexo N° 04: Validez de los instrumentos	
Anexo N° 05: Constancia que acredita la realización del estudio	
Anexo N° 06: Base de datos	
Anexo N° 07: Evidencias Fotográficas	



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Muestra censal	49
Tabla 2 Validación del instrumento 1	50
Tabla 3 Validación del instrumento 2	50
Tabla 4 Confiabilidad respecto al cuestionario 1	51
Tabla 5 Confiabilidad respecto a la prueba 2	51
Tabla 6 Frecuencias y porcentajes respecto de la variable cultura Organizacional	56
Tabla 7 Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión conducción	57
Tabla 8 Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión clima	59
Tabla 9 Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión compromiso	60
Tabla 10 Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión reconocimiento	61
Tabla 11 Frecuencias y porcentajes respecto de la variable liderazgo pedagógico	63
Tabla 12 Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo autocrático	64
Tabla 13 Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo democrático	66
Tabla 14 Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo liberal	67
Tabla 15 Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo situacional	68
Tabla 16 Correlación entre las variables cultura organizacional y el liderazgo pedagógico	70
Tabla 17 Interpretación de los coeficientes de correlación	71

Tabla 18 Correlación entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico	74
Tabla 19 Interpretación de los coeficientes de correlación	75
Tabla 20 Correlación entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico	77
Tabla 21 Interpretación de los coeficientes de correlación	78
Tabla 22 Correlación entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico	80
Tabla 23 Interpretación de los coeficientes de correlación	81
Tabla 24 Correlación entre la dimensión reconocimiento y el liderazgo pedagógico	83
Tabla 25 Interpretación de los coeficientes de correlación	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Frecuencia y porcentaje respecto de la variable cultura organizacional	57
Figura 2 Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión conducción	58
Figura 3 Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión clima	59
Figura 4 Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión compromiso	61
Figura 5 Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión reconocimiento	62
Figura 6 Frecuencia y porcentaje respecto de la variable liderazgo pedagógico	64
Figura 7 Frecuencia y porcentaje respecto la dimensión liderazgo autocrático	65
Figura 8 Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión liderazgo democrático	66
Figura 9 Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión liderazgo liberal	68
Figura 10 Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión liderazgo situacional	69
Figura 11 Correlación entre las variables cultura organizacional y liderazgo pedagógico	71
Figura 12 Correlación entre la dimensión conducción y liderazgo pedagógico	74
Figura 13 Correlación entre la dimensión clima y liderazgo pedagógico	78
Figura 14 Correlación entre la dimensión compromiso y liderazgo pedagógico	81
Figura 15 Correlación entre la dimensión reconocimiento y liderazgo pedagógico	84

## RESUMEN

El título de la investigación fue: “Cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018”, el problema general consistió en: ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018? El objetivo: Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018. Y la hipótesis refiere: Existe relación positiva entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018. Y la hipótesis:

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, de tipo de investigación básica, se utilizó como método general el científico y como métodos específicos el analítico sintético y el estadístico. El diseño es no experimental, correlacional con una población censal de 70 docentes. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de cultura organizacional y cuestionario de liderazgo pedagógico del docente, cuyos datos se procesaron con la estadística descriptiva. La comprobación de hipótesis general y específicos se hizo con la prueba de coeficiente de correlación de Spearman.

La conclusión más importante determinó que existe correlación positiva y significativa alta entre la variable cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018, puesto que el coeficiente de correlación de Spearman es  $r_s = 0,73$ , con un nivel de significancia del 5%.

**Palabras clave:** Cultura organizacional – Liderazgo pedagógico

## ABSTRACT

The title of the research was: "Organizational culture and pedagogical leadership in the Public Technological Higher Education Institute "Santiago Antúnez de Mayolo", Palián 2018", the general problem consisted of: What is the relationship between organizational culture and leadership pedagogical at the Public Technological Higher Education Institute "Santiago Antúnez de Mayolo", Palián 2018? The objective: Determine the relationship that exists between organizational culture and pedagogical leadership in the Public Technological Higher Education Institute "Santiago Antúnez de Mayolo", Palián 2018. And the hypothesis refers: There is a positive relationship between organizational culture and pedagogical leadership at the Institute of Higher Technological Public Education "Santiago Antúnez de Mayolo", Palián 2018. And the hypothesis:

The research was carried out with a quantitative approach, of the basic research type, the scientific method was used as a general method and the synthetic and statistical analytical methods were used as specific methods. The design is non-experimental, correlational with a census population of 70 teachers. The instruments used were the organizational culture questionnaire and teacher pedagogical leadership questionnaire, whose data were processed with descriptive statistics. The verification of general and specific hypotheses was done with the Spearman correlation coefficient test.

The most important conclusion was that there is a high positive and significant correlation between the organizational culture variable and the pedagogical leadership at the Public Technological Higher Education Institute "Santiago Antúnez de Mayolo", Palián 2018, since the Spearman correlation coefficient is  $r_s = 0.73$ , with a level of significance of 5%.

**Keywords:** Organizational culture - Pedagogical leadership.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

En la actualidad la cultura organizacional de una institución educativa se asume como una filosofía de trabajo, pues se encamina a una forma de desempeño institucional que las organizaciones establecen en sus áreas de gestión directiva y pedagógica. Sin embargo, la realidad es otra, porque la situación que prevalece en muchas instituciones es que muchas de las áreas y de sus integrantes, no son conscientes de eso, pues no evidencian un trabajo en equipo, hacia un fin común, limitándose solo al logro de objetivos mediáticos y no a largo plazo.

Se sabe que las instituciones educativas se consolidan y desarrollan, cuando sus integrantes son conscientes que pertenecen a una misma organización donde deben de fortalecer los lazos interpersonales y comprometiéndose en la construcción de ella. En tal sentido Ruiz (2010), establece que la reflexión permanente y compartida de todos los miembros de la organización educativa permitiría una mejora en la enseñanza y el compromiso de elevar la calidad de servicio educativo a través de un cambio favorable de la cultura organizacional.

Toda institución educativa tienen sus políticas y normas que las guían y generan significados; así también los vínculos socioculturales entre sus miembros origina una visión y misión clara que comparten, la van forjando con el cuerpo

docente, directivo y personal que labora en la institución y con los años se va definiendo y consolidando. Para Martínez y Otero (2015) “La escuela y el sistema educativo en su conjunto, pueden entenderse como una instancia de mediación cultural entre los significados, sentimientos y conductas de la comunidad social y el desarrollo particular de las nuevas generaciones” (p.33). Es importante conocer la cultura organizacional en el interior de las instituciones porque nos conduce a una educación de calidad asociada a una cultura participativa con mayor colaboración de sus integrantes de la institución dejando de lado el individualismo, que es uno de los mayores problemas institucionales; y esto es palpable en muchas instituciones educativas.

En la actualidad las organizaciones viven constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño y para eso es necesario conocer claramente la cultura de la organización institucional porque conlleva al éxito en la organización. Si bien es cierto, una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la política institucional. Toda organización tiene una visión, una misión y valores que cumplir, y para ello debe involucrar a personas a que cumplan los propósitos establecidos.

Actualmente, muchas organizaciones e instituciones están prestando mucho interés en el tema de la cultura organizacional como aspecto crucial para mejorar el desempeño de sus empleados a través de mecanismos y decisiones que guíen la actividad organizacional de los miembros ante las condiciones de la organización y presiones externas que finalmente determinan el desempeño y la productividad. Las organizaciones constantemente están innovando y siempre tratan de crecer tanto interna como externamente. Por ello, es importante conocer el comportamiento de ciertos indicadores que nos permitan encaminarnos hacia la mejor toma de decisiones.

Las instituciones educativas, son organizaciones, que según, Alcocer (2013) tienen el propósito de lograr metas comunes, de mejora institucional a través del trabajo en equipo de manera independiente y coordinada. Tal condición nos permite identificar tres dimensiones interrelacionadas: la dimensión individual,

social y organizacional, es en esta última que ocurren una serie de procesos y fenómenos, precisamente como resultado de la interacción de las personas, tales como la cultura organizacional, el clima, los estilos de liderazgo, la misión y la visión de la institución educativa, entre otros

Es así que la evaluación de la cultura propiciada en los sistemas educativos y en las comunidades educativas: directivos, docentes, estudiantes y autoridades locales nos llevaría a velar con mayor atención la calidad del servicio educativo. Implica un cambio conceptual en el dinamismo institucional, en pos del logro en la mejora futura, adquiriendo singular importancia y consolidando funcionalmente la imagen de las instituciones educativas como empresas que gestionan y producen un bien intangible, de gran valor y responsabilidad social que es el estudiante. Y estos aspectos lo observa el principal agente de gestión y pedagógica que es el docente.

La cultura organizacional se manifiesta a través de los procesos como: cognición, sensibilidad, acciones observables, lenguaje, símbolos, trato interpersonal, relaciones humanas, entre otros. Estos aspectos son los que conforman y se constituyen en la dinámica de una organización, aspectos que definen el desempeño docente en el seno de una organización. Esto implica que la cultura organizacional de una institución influye de tal forma en el personal de la institución que logra orientar de manera rectora el comportamiento como el desempeño de éste en la organización.

Cabe establecer que en estos tiempos las organizaciones educativas modernas enfrentan retos y desafíos constantes como parte de una nueva sociedad, por lo tanto, la escuela en la actualidad debe incorporarse, y participar de los nuevos conocimientos, la tecnología, el manejo de información, las destrezas, lo cual a su vez, exige elevar la calidad de nuestro sistema educativo y el desempeño eficaz de los recursos humanos.

En los Institutos de Educación Superior Tecnológicos del Perú se brindan una formación profesional especializada basado en la metodología científica y en la investigación aplicada, por lo tanto, está relacionada a las ciencias aplicadas y la innovación tecnológica. Y este servicio los ofrece a nivel nacional con los mismos perfiles profesionales planteados en el Diseño Curricular de Educación



Superior Tecnológica bajo el sistema modular; pero en su cumplimiento, todos los institutos tecnológicos del país no desarrollan la misma cultura, ni los climas laborales donde las gestiones pedagógicas no son homogéneas y con una diversidad de liderazgo docente. En estas instituciones unos difieren de otras, sus formas de organización no son las mismas, su sistema de valores no siempre coincide ni todos tienen la misma misión y visión institucional.

En el Instituto Superior Tecnológico Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián laboran profesionales de distintas carreras profesionales como economistas, contadores, abogados, ingenieros de sistemas, ingenieros en industrias alimentarias, agrónomos, enfermeras, químico farmacéuticos, ingenieros mecánicos y zootecnistas. Todos los recursos humanos cumplen determinados objetivos estratégicos dentro de su carrera profesional donde se desempeñan referidos al cumplimiento de la política que tiene el Ministerio de Educación en cuanto a la educación tecnológica que debe de brindar a los jóvenes quienes apuestan por una educación superior técnica de calidad, pues esta institución está considerada como centro de excelencia académica desde el 2017.

Muchos de los profesionales mencionados de esta institución no son conscientes del trabajo en equipo hacia propósitos comunes, pues la teoría nos indica que muchas instituciones educativas se desarrollan exitosamente siempre en cuando sus integrantes son conscientes que son partes de una cultura organizacional donde es vital fortalecer lazos amistosos, cordiales e interpersonales y que son partes de la construcción organizacional cuyos valores estén orientados en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Es obvio el recurso humano que labora en esta institución superior de una u otra manera se ven afectados por ciertos factores que se dan al interior de la organización como son los estilos de liderazgo, clima institucional, sistema de comunicación, compromiso institucional de los integrantes, el reconocimiento de los directivos al esfuerzo de sus miembros institucionales. A esto se añade el conflicto de valores institucionales con los valores de cada integrante de la institución. Por supuesto que estos conflictos de alguna manera influyen en el desempeño laboral de las personas, pues muchas veces el clima institucional se

resquebraja por el trato injusto o ciertas actitudes autoritarias que afecta la calidad de servicio que ofrece la organización.

Son evidentes los roces o conflictos entre el personal nombrado y contratado que origina la conformación de sub grupos que afecta la buena marcha institucional. A esto se añade el nivel cultural de todos los trabajadores que adoptan muchas costumbres difíciles de poder cambiar como la falta de respeto, el chisme, el poco respeto por los colegas, el egoísmo y el figuretismo entre otros aspectos.

Por ello la necesidad de conocer, caracterizar y describir la cultura organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, porque este conocimiento permite crear un punto de equilibrio positivo orientado a desarrollar climas de trabajo cordial y agradable entre el personal directivo y docente de esta institución en el cumplimiento de sus funciones cuyos beneficiados son los estudiantes de las ocho carreras profesionales que ofrece la institución de educación superior.

Es por ello la necesidad de analizar la cultura organizacional de manera explícita porque esta se manifiesta de distintas maneras y es propia de una determinada cultura y que es compartida por todos los estamentos de la organización, pues se concreta en una interacción de valores, creencias, concepciones del mundo y diversos proyectos que son compartidos. Por supuesto que estos aspectos se manifiestan mediante procesos cognitivos, emocionales, sensibilidad, actitudes de desempeño, estrategias de comunicación, normas de urbanidad, trabajos en equipo, entre otros. Estos hechos a aspectos según Ruiz (2010) son los que definen la dinámica de una institución y por lo tanto definen la labor del docente sobre todo en su gestión pedagógica y la manera cómo actúa el ente de apoyo que es la gestión administrativa, más aún en esta era de la tecnología que permite la tenencia y el manejo de la información.

## **1.2. Trabajos previos**

Montaña y Torres (2015) investigaron: *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero.* Tesis de magíster por la Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. El objetivo

fue caracterizar la cultura organizacional que presenta una empresa del sector financiero en Colombia a través de la aplicación del método MEDECO con el fin de evaluar si es pertinente para el proceso de cambio de dicha organización. Empleó el método inductivo deductivo cuya población fue de 120 y una muestra de 60 participantes.

Las conclusiones son: Que la empresa objeto de estudio cuenta con una política de cultura alternativa explícita que está conformado por las macro tendencias de formalización y de calidad de interacción social reflejando así que esta organización no se evidencian rasgos altamente cuestionables y que por el contrario se da un nivel de equilibrio en las percepciones que muestran las personas respecto a esta empresa. La operación de esta empresa refleja la formalización de las normas en donde las políticas y procedimientos de la organización destacan la interacción y la gestión de los trabajadores empleados cuya labor lo hacen con mucha eficacia. Entre los resultados y estrategias de intervención de esta organización destacan las siguientes áreas: el sentido de pertenencia, las muestras de identidad y satisfacción con la organización, la debida estructuración de la división de trabajo, las políticas corporativas, las condiciones y elementos laborales, el enfoque de eficiencia y productividad, la prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación permanente de los trabajadores.

River y Samra (2012) investigaron: *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.* Tesis de magíster por la Universidad de Oriente, Maturín Venezuela. El objetivo general fue analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. Corresponde a un trabajo de campo con un nivel de investigación descriptiva. La población fue de 164 individuos y una muestra de 30.

Las conclusiones son: El Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A tiene un tipo de cultura organizacional burocrática debido a que esta institución incide en la formalidad, las reglas y mecanismos que se cumplen como norma, aunque el conocimiento de esta organización no es muy conocido por todo el personal.

Los trabajadores de esta institución de salud expresan que cumplen en este recinto es de transmitir un sentido de identidad a sus integrantes. Muy a pesar que el personal tiene tiempo laborando en esta institución demostraron tener poco conocimiento sobre aspectos de cultura organizacional como son: los valores, ritos y costumbres. Luego refiere que el tipo de liderazgo del Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A está caracterizado por el tipo autocrático de liderazgo y debido a esto es lo que ayuda a que los elementos culturales, las normas institucionales y demás políticas institucionales se cumplan tal como está dispuesto. 5. Respecto a la manera cómo es recompensado el personal por el trabajo realizado, se evidencia que no existe una política de estímulo pecuniario, esto implica un cierto descontento por parte de los trabajadores de esta institución que en cierta manera muestran mucha apatía y descontento.

Morocho (2012) investigó: *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primarias Red N° 7 Callao*. Tesis de magister por la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima Perú. El objetivo fue determinar la existencia de qué tipo de relación se da entre una cultura organizacional y la autopercepción en cuanto al desempeño del docente en los planteles de educación primaria de la red 7 del Callao. Es un estudio cuantitativo descriptivo con diseño correlacional y de corte transversal realizado en un solo momento. La población estuvo constituida por 184 docentes y la muestra por 60.

Concluye que efectivamente hay correlación significativa entre la cultura organizacional con la variable autopercepción del desempeño docente en las escuelas de la red N° 7 del Callao Implica a mejor cultura organizacional en estos planteles hay un mejor desempeño laboral de los docentes y viceversa. Existe una alta correlación entre las dos variables estudiadas. Si se da una correlación moderada entre la dimensión reconocimiento de los esfuerzos de los integrantes de la organización con el desempeño del nivel primario del Callao. Implica que todo esfuerzo realizado en el logro de los objetivos organizacionales del docente conllevará a un excelente desempeño del docente. Se da una correlación moderada entre la comunicación y sentido organizacional de la cultura organizacional con la autopercepción del maestro en estos planteles del Callao.

Significa que la actitud comunicativa de los maestros es influyente en el desempeño laboral del docente porque sus ideas, opiniones y argumentos son tomadas en cuenta, así como el diálogo y esto conlleva a un adecuado clima institucional. Se da una correlación moderada entre las acciones de credibilidad de las relaciones humanas de los directivos con la autopercepción del desempeño docente en estas instituciones escolares del Callao, toda vez que el actuar con transparencia, respeto, responsabilidad y empatía permiten al docente a laborar con idoneidad e identidad institucional. También existe una correlación moderada entre el liderazgo de la gestión de los directivos con la autopercepción del desempeño docente en estas instituciones escolares mencionadas. Lo que implica que todo líder con iniciativa, liderazgo y con capacidad de gestión democrática será capaz de promover cambios institucionales y por supuesto estas actitudes van a influir en el desempeño de los maestros y maestras en esa jurisdicción escolar.

Quevedo (2015) investigó: *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A. Planta Galletas en el año 2015*. Tesis de ingeniero industrial en la Universidad César Vallejo. El objetivo fue determinar qué tipo de relación existe en la cultura organizacional con el desempeño laboral que cumplen los trabajadores en la Empresa Molinera Inca S.A. La hipótesis dice que la cultura organizacional tiene una relación directa con el desempeño que cumplen los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A. de la Planta Galletas en el 2015.

Las conclusiones son: Molinera inca es una empresa manufacturera con 50 años de experiencia en el sector de molienda de trigo, se caracteriza por tener una cultura corporativa, la cual es similar a una gran familia, pues los colaboradores tienen entre 15 y 20 años de experiencia. Se rige por procedimientos formales y políticas donde el valor de la eficiencia y la estabilidad están presentes, sus actividades y procesos están regidos por la alta dirección y los valores, normas y objetivos están ya establecidos. En el nivel de cultura organizacional el 56% perciben una cultura organizacional fuerte, siendo las dimensiones mejor calificadas y apreciadas estabilidad (11,19), innovación y toma de riesgos (14,18) y atención al detalle (15,89).

Al evaluar el nivel de desempeño laboral, se encontró que más del 50% de los colaboradores muestra un buen nivel de desempeño asimismo los jefes inmediatos de cada área, calificaron con más puntuación las dimensiones: resultados (8,03), iniciativa (11,78) y conocimientos del puesto (8,16), dando a conocer a la dimensión relaciones interpersonales como deficiente con un puntaje de (5,38), estableciendo según la escala determinada de desempeño que los colaboradores tienen un nivel de desempeño laboral bueno (43,49). Al determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral mediante el software SPSS se encontró a ( $P = 0,000$ ), valor por debajo del 0,01 de significancia con que se trabaja, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de estudio que determina que la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas en el año 2015,

El coeficiente Rho de Spearman es positivo, es una correlación directa muy fuerte cuyo valor 0,821, establece que mientras más alta sea la cultura organizacional más alto será el nivel de desempeño de los trabajadores. 5. Para realizar la propuesta de mejora se correlacionó las dimensiones de cultura organizacional con las variables del desempeño laboral, encontrando la más alta correlación en la dimensión de cultura: orientación a los equipos y la dimensión de desempeño: relaciones interpersonales, con un valor de 0,98 lo que determina una correlación positiva fuerte. Estas dos dimensiones muestran deficiencias al ser calificadas como regular y baja respectivamente por lo que se propuso un programa de reconocimiento de trabajo en equipo mensual para mejorar esta situación.

Chávez (2016) investigó: *Liderazgo docente y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas del distrito de Chavín de Huantar*. Tesis de magíster en docencia y gestión educativa por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. El objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo docente con la gestión institucional de las instituciones educativas de Chavín de Huantar. La población fue de 120 maestros con una muestra de 46.

La conclusión señala que los resultados obtenidos nos indican que la hipótesis general ha sido aceptada estimando que el nivel de gestión institucional está relacionado directa y significativamente con el liderazgo docente en las instituciones educativas de Chavín de Huantar.

Loayza (2016) investigó: *El liderazgo pedagógico de los docentes y su relación con la calidad educativa de los alumnos del nivel primaria en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura*. Tesis de magíster en docencia universitaria por la Universidad Enrique Guzmán y Valle. El objetivo fue analizar la influencia del liderazgo pedagógico de los docentes en la calidad educativa de los estudiantes del nivel primario en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura.

Concluye manifestando que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con la calidad educativa. Los resultados indican que el valor de significancia es menor que 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula a un nivel de confianza del 95%. Según estos resultados los docentes que presentan mejor liderazgo pedagógico generan una mejor calidad educativa en los alumnos de primaria en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura. Asimismo los resultados de las hipótesis específicas demuestran que existe relación entre el liderazgo pedagógico de los docentes y la eficiencia educativa, así como la excelencia educativa. Finalmente señala que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógicos de los docentes con la calidad educativa tanto a nivel global con sus respectivas dimensiones.

Colque (2016) investigó: *Estilo de liderazgo del docente en el aula según la percepción de los estudiantes de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Puerto Maldonado*. Tesis de magíster en docencia universitaria por la Universidad Enrique Guzmán y Valle de Lima. El objetivo fue determinar los estilos de liderazgo que caracterizan al docente en el aula según la percepción de los estudiantes de las facultades de enfermería, ingeniería de sistemas, derecho, contabilidad y administración de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Puerto Maldonado. El enfoque fue cuantitativo, método descriptivo, diseño correlacional, con una población de 1082 estudiantes y una muestra de 292.

Las conclusiones refieren que existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo que caracterizan al docente en el aula según la percepción de los estudiantes de las facultades de enfermería, ingeniería de sistemas, derecho, contabilidad y administración de la universidad mencionada con un nivel de los valores del cuartil 1 y un cuartil 3 así como los valores de percentil 10 y percentil 90 y se obtuvo el coeficiente de kurtosis siendo el valor 0,23. Estas diferencias también son notorias en los estilos coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador.

Yarasca (2017) investigó: *Cultura organizacional y gestión pedagógica administrativa en el Instituto Superior Tecnológico Público “José María Arguedas” de Sicaya*. Tesis de maestro en educación en docencia y gestión educativa por la Universidad César Vallejo, sede Huancayo. El objetivo fue determinar qué relación existe entre cultura organizacional y gestión pedagógica administrativa en la institución mencionada.

La conclusión es que existe una moderada correlación ( $r=0,437$ ) entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica administrativa en el Instituto Superior Tecnológico Público “José María Arguedas” de Sicaya, 2017; tal como se demuestra con los resultados de la prueba estadística de correlación Rho de Spearman cuyo valor P de significancia de  $0,000$  resulta inferior al valor de  $0,05$ ; rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

La teoría Z. Esta teoría es del Dr. William Ouchi que luego de apreciar la crisis del petróleo en la década de los 80 cómo muchas empresas norteamericanas habían entrado a una etapa de decadencia, mientras que las japonesas iban el alza. Se le llama también “método japonés” y es participativa que se basa en las relaciones humanas sobre todo en el entendimiento del trabajador de la organización. Se debe de comprender al trabajador sin separarlo de su vida personal. Por ello se pone en práctica la confianza, el trabajo en equipo, las buenas relaciones personales, la toma de decisión pertinente cuyo propósito es obtener un mejor rendimiento del factor humano en el logro de la productividad de la empresa. Constituye una filosofía humanista donde la empresa está comprometida con los recursos humanos. Por ello la prioridad de



una relación filial entre la empresa y los trabajadores basados en la confianza, en las relaciones humanas adecuadas y muy estrechas entre todos los directivos, jefes, coordinadores y trabajadores en general.

La teoría Z se sustenta en que para el éxito de una organización depende de dos factores: el entorno cultural de la organización y el grado de compromiso gerencial institucional. En el primero se trata de comprender el funcionamiento integral de la organización y solucionar la diversidad problemática existente, y el segundo se refiere al liderazgo que deben asumir los directivos de la institución. Este liderazgo es humanista que se sustenta en ofrecer recursos o medios que permitan dirigir a los individuos y en no desligarse de su condición de ser personas humanas, con el fin que el trabajo realizado sea más fructífero, eficiente y productivo. Toda labor de trabajo debe ser más humana y por supuesto que esto fortalece la autoestima de los trabajadores de la empresa. Este autor propone la búsqueda de una cultura empresarial donde los esfuerzos de las personas que laboren deben encontrar un espacio de ambiente acogedor que haga de las personas una política de auto superación tanto individual y de la organización.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros. Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización y el apoyo, colaboración, coordinación, y confianza para facilitar su intercambio. La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones. La cultura organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo.

La cultura organizacional es el conjunto de costumbres, ritos, normas y formas de actuar de una organización y que sirve como un mediador de la relación entre el personal y el conocimiento organizacional, y determina que el conocimiento pertenece a la organización y permanece bajo el control de individuos y grupos. A su vez, la cultura es muy importante y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo mejorar y equilibrar muchas actitudes que une a la empresa. El conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ayuda a entender las conductas y valores que tiene cada uno de los empleados, lo cual constituye y ayuda al desempeño laboral. Por lo tanto, básicamente cumple dos funciones, la primera es la integración entre sus miembros y la segunda es que permite a la organización adaptarse al entorno, a través de diversos mecanismos que llevan a cabo los trabajadores. Sabiendo esto, el conocimiento de la cultura organizacional es de importancia, ya que expresa claramente las actitudes, conductas y valores que tiene el personal que labora en las áreas de trabajo de las organizaciones.

La cultura organizacional según Robbins (2009) se refiere a un sistema de actitudes y valores compartidos con los miembros de una organización, lo que con lleva a distinguirlos y diferenciarlos de otras organizaciones.

La cultura organizacional es la forma de como las conductas son plasmadas en cada organización. Para Olmos y Socha (2010) la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, esta a su vez controla las interacciones entre los que pertenecen a la organización y con personas externas a la misma. El concepto de cultura se inicia en la antropología con el tratamiento de la cultura, donde plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, instituciones educativas y prácticas religiosas, así como los granjeros guían sus siembras y animales labrando la tierra y alimentando los animales. Responde a la pregunta ¿qué nos hace humanos?

La cultura organizacional es reflejada entre un conjunto de individuos que trabajan juntos en equipo donde sus creencias, valores y principios, constituyen la percepción para evaluar y apreciar su desempeño; tomando eso se deduce

que cultura y comunicación están estrechamente relacionadas, puesto que ambos llevan al concepto de comunidad. Asimismo, señala que se destacan tres tipos de relación que se establecen entre cultura organizacional y comunicación.

Para Parera (2009) la cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Al respecto es posible argumentar que las instituciones como las personas, poseen un sistema de valores, creencias y actitudes que guían el comportamiento de la organización estableciendo una dinámica que la provee de vida institucional, siendo los miembros que la conforman el motor de ello. En el caso de las instituciones educativas, son los docentes un eje esencial y vital que al interactuar con los otros componentes organizacionales educativos proyectan una imagen, reflejando el estilo de su cultura.

Según Armengol (2011), la cultura organizacional es un concepto complejo porque nos encontramos con dos escuelas del pensamiento cultural que han influido en el pensamiento en este concepto: una se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la otra escuela prefiere referirse básicamente a cuales son los hechos que comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común. Al respecto es posible argumentar que las instituciones como las personas, poseen un sistema de valores, creencias y por ello se concibe como una situación creada, aprendida y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión. En este sentido, esta definición implica la adaptación externa y la integración interna de la institución.

Marcone y Martín (2013), definen cultura organizacional desde la perspectiva de las percepciones de los docentes como miembros de la organización educativa, así se tiene que cultura organizacional educativa es:

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. Asimismo, se recalca que existe un compromiso de los miembros con 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.

### **Importancia de la cultura organizacional**

Darnell (2011), menciona que la importancia de la cultura organizacional radica en la influencia a través de los valores, normas y lineamientos que orientan el comportamiento de sus miembros, los cuales permiten establecer lo siguiente:

Es posible la identificación de los miembros con la organización, así como con los diferentes miembros que la conforman. Facilitar el compromiso entre los diferentes miembros en función a metas y objetivos educacionales. Mantener un contexto socioeducativo estable y perdurable en el tiempo. Orientar al grupo de manera flexible y compartida para la toma de decisiones, así también asuman sus funciones y responsabilidades, fortaleciendo el sistema organizacional educativo.

De lo expuesto podemos decir que la cultura cumple funciones importantes en la organización, desde la identidad de sus miembros, compromiso quienes pertenecen a ella, trabajo y toma de decisiones.

## **Funciones de la cultura organizacional**

Según Alvarado (2014), menciona que la presencia y el fortalecimiento de una cultura organizacional debe ser uno de los propósitos de toda gestión institucional moderna, dando importancia al rol fundamental que cumple el trabajo de la gestión de toda la institución educativa, la cual debe adaptarse a los cambios que la competitividad exige. Considera como funciones de la cultura lo siguiente: Permite la identidad institucional. Posibilita diferenciarse de otras afines. Genera sentimientos de identidad en el personal. Facilita el compromiso del personal. Estabiliza y dinamiza el sistema social interno. Permite la conducción y control de las actividades y conductas personales e institucionales. (p.66). Estas funciones deben ser valederas y favorables para la buena marcha institucional y establece mecanismos para su fortalecimiento.

## **Teorías del liderazgo**

### **Teoría de personalidad o de los rasgos**

Stodgill (1948) refiere que este enfoque del liderazgo se relaciona cuando el líder nace, cuyas cualidades de líder se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Un rasgo es una cualidad o característica definitiva de la personalidad que lo distinguen de las demás personas. Presentan características de personalidad marcadas mediante las cuales pueden influir en el comportamiento de sus semejantes.

Los rasgos más característicos son:

La capacidad comunicativa. Facilidad de palabra, conocimientos generales, motivación, originalidad, erudición y buen juicio.

Personalidad. Agresividad, entusiasmo, auto confianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional y capacidad emprendedora.

Físicos. Buena apariencia, energía, resistencia física y mental.

Sociales. Estatus, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales, comprensión y cooperación.

## **Teoría de las actitudes o de conducta**

Los enfoques de la conducta del liderazgo no se basan únicamente en rasgos, sino proponen que algunas conductas concretas distinguen a los líderes de quienes no lo son. El ser líder se aprende, se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder. Las capacidades básicas según Fischman son:

Conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática.

Sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia.

Espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad.

## **Teoría situacional**

Esta teoría surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socio emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados. El líder es producto de su situación, por lo que, se es líder en un contexto y en otro no, las características más relevantes según Alvarado (2014) son:

Madurez laboral. Expresado por las capacidades adquiridas, que se evidencian al realizar sus tareas.

Madurez psicológica. Evidenciado por la auto confianza demostrada y que por tanto, hace que dicha persona sienta y a la vez irradie seguridad.

## **Características del líder**

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en

base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo. A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Las características del líder son las siguientes:

Consigue que sus integrantes trabajen y aporten lo mejor de sí mismo en el propósito de alcanzar un objetivo común

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue estimular a su equipo en la búsqueda de los mismos.

Anticipa los cambios, se adelanta a los problemas. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor o coordinador, pero nunca un líder.

Consigue que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación y entusiasmo.

El líder sobresale sobre el resto del equipo, por su inteligencia, o por la claridad de sus planteamientos.

El líder presenta una alta motivación de logro está convencido del alcanzar las metas.

Contagia entusiasmo, su equipo percibe que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

Es un gran comunicador de la visión, dando a conocer sus planes de manera sugerente.

Es convincente, el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Es un gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente.

El líder es una persona comprensiva, pero exigente, con sus subordinados, y muy especialmente, consigo mismo.

Es honesto desarrollado con valores éticos fundamentales.

Es perseverante: las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr.

Es flexible: las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder.

Autodominio: el líder es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo.

Es prudente: aunque el líder sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente.

Es realista pues sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los empleados. También conoce sus propias limitaciones.

Es accesible, pues tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle.

Es optimista, pues ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía.

Presenta sentido del humor, siendo útil en los momentos de dificultad

### **El liderazgo en el contexto educativo**

Davis y Thomas (2012) consideran que los directores aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser la institución, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas entre la comunidad educativa. Observan a los docentes y les proporcionan información y facilidades en sus desempeños. Son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa



los recursos materiales y humanos de sus planteles. Realizan un seguimiento y evaluación continua del rendimiento académico de los estudiantes y utilizan los resultados para orientar la planificación docente. Frente a lo anterior, los directores menos eficientes suelen aparecer como gestores de la institución sobre todo en el manejo presupuestal y todo en lo que respecta a la gestión administrativa e institucional, dedicando muy poco tiempo a temas curriculares o de la labor pedagógica que cumplen los docentes. Esta obsesión por demostrar que es el director el que marca las diferencias entre instituciones, lleva a proponer que la puesta en práctica de determinadas habilidades para la gestión eficaz garantiza el éxito de la escuela en su conjunto. Pero, si bien es cierta la coincidencia, cada vez mayor, al destacar la dirección como requisito necesario para el desarrollo de procesos educativos eficaces, también lo es la ausencia de consenso sobre el modo de organizar y ejercer esa dirección. No es posible establecer un estilo ideal de liderazgo o director, ya que la actuación ha de adaptarse a muchas variables y contingencias.

### **Liderazgo educativo**

Gento (1995) identifica al líder como aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que estos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar el modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos entre quienes conviven. Su potencialidad liberadora convierte, por tanto, al líder en servidor de sus seguidores, en cuanto que asume la misión fundamental de ayudar a estos de superar los obstáculos, para que sean capaces de poner en acción su total capacidad al servicio de la consecución de los objetivos propios y compartidos con su grupo.

Esto nos permite señalar que en relación al liderazgo:

Como en toda organización que aprende, los docentes tienen que aprender a serlo, tanto en su formación inicial como a lo largo de su vida profesional, y además en equipo, asumiendo responsabilidades conjuntas de mejora científica, académica, pedagógica y de gestión.

Una institución educativa no puede funcionar hoy sin un equipo bien liderado, capaz de desarrollar sus funciones con eficacia y eficiencia. Esto lleva a la necesidad de una profunda revisión y de un sosegado análisis de todos los problemas que surgen en la dirección de los centros.

El buen funcionamiento de las Instituciones Educativas requiere una gestión eficaz por parte del director, que debe conocer la realidad educativa y haber ejercido la docencia con anterioridad.

Los candidatos a la función directiva deben reunir los siguientes requisitos: Amplia experiencia docente, experiencia previa en cargos directivos o de alguna coordinación didáctica. Dado que los anteriores requisitos no son suficientes para garantizar una labor directiva de calidad, se propone realizar formación inicial en estrategias de dirección, gestión administrativa y de recursos humanos, así como formación continua durante los años de ejercicio del cargo.

Para Lorenzo (2012) un liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa exige cumplir con ciertos requisitos:

Se debe reforzar la figura del director con una adecuada profesionalización.

En la elección del director se debe conjugar la participación con la valoración de los méritos académicos y profesionales de los candidatos.

Se considera imprescindible el reconocimiento de la función directiva como un mérito dentro de la carrera profesional.

Para potenciar el prestigio del director y estimular el cumplimiento profesional de sus tareas, se considera imprescindible incentivar la función directiva.

Para favorecer el clima de convivencia que estimula el aprendizaje y el estudio se aconseja reforzar su autoridad a fin de facilitar la toma de decisiones.

La variedad de tareas que implica la función administrativa aconseja aumentar la autonomía de gestión, de recursos y de relaciones con la Administración.

Ahora bien, si como parece que se pretende, se aspira a hacer de la escuela una unidad de cambio; no parece que esto sea posible sin un director formado para ello. De aquí que sea preciso un proceso formativo que tenga en

cuenta tanto la vertiente inicial de la misma como la permanente durante los años de ejercicio del cargo. Sin embargo, a pesar de estar admitida por todas esas necesidades formativas, la no profesionalización de esta figura lleva a algunos autores como Álvarez (2012) a preguntarse: ¿cuántos medios se precisan para formar a un profesorado que va a realizar sus funciones durante unos pocos años? En cualquier caso, la mayoría de los autores coinciden en señalar que ésta habrá de ser consecuente con el concepto de director como profesional crítico, reflexivo, colaborador e investigador en y sobre su práctica. En la actualidad se considera como un elemento más de las organizaciones que contribuirá a promover la excelencia en los centros educativos a través de una buena dirección y aunque sea encarnado, en última instancia, por una persona, la concepción actual de liderazgo compartido hace que no se centre exclusivamente en ella. Estos futuros líderes serán especialmente aplicables en las organizaciones que aprenden.

### **Liderazgo pedagógico**

Gil (2004) sostiene: “Las teorías sobre el liderazgo, al igual que otras áreas de investigación, constituyen intentos de explicar o predecir los factores que facilitan este ejercicio y su influencia en el entorno donde se ejerce” (p. 5).

Para Covey (2014) el tema de liderazgo es un estudio esforzado de todos aquellos que lideran organizaciones, tratando de entender y aplicar un estilo de liderazgo que dé frutos. El liderazgo pedagógico introduce un paradigma nuevo: centramos nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen verdaderos nortes. Los principios no son un invento nuestro ni de la sociedad; son las leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humana.

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de las personas y de las organizaciones. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos. Los principios parten de uno, de la conciencia humana y se refleja en nuestro actuar.

Según Maxwell (2011) sostiene que: “El liderazgo es algo que se puede enseñar, el liderazgo no es ninguna especie de club exclusivo para privilegiados. Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo pueden adquirirse” (p. 4).

Debemos entender que el líder es una persona que decidió emprender este reto y en el camino aprenderá a adquirir las características de un liderazgo con principios que lo aplicará en su vida personal, interpersonal, organizacional y gerencial. Todo comienza en la vida personal desde lo más profundo del ser que es la conciencia, el cual tiene que ser transformado por principios para luego reflejar en todo nuestro actuar.

Es fácil pensar en los líderes como personas que dominan ciertos grupos, pero en realidad los líderes hacen mucho más que dirigir. El verdadero líder siempre surgirá, pero para permanecer en la cumbre debe desarrollar características propias de un liderazgo pedagógico que atraerá personas o seguidores para cumplir una misión trascendental.

Maxwell (2011) nos dice: “El liderazgo es influencia. Eso es todo. Nada más, nada menos. Mi proverbio favorito sobre el liderazgo es: El que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo está dando un paseo” (p.5). El líder de una institución educativa si refleja en su actuar un conjunto de valores como la honestidad, la solidaridad, el trabajo, etc., movilizará a su equipo de trabajo que son los docentes con entusiasmo y responsabilidad en todas las dimensiones de su desempeño. Significa que los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros.

Los docentes son un gran recurso con mucho talento, muchas veces no desean aflorar sus potencialidades y capacidades, solo se limitan a cumplir su jornada pedagógica porque no hay un modelo de liderazgo con principios que motiven y despierten su entusiasmo para dar lo mejor en su labor pedagógica y como parte del desarrollo de la institución y el progreso de la educación peruana. Al aplicar principios a la vida personal, interpersonal y a la gestión organizacional se rompe un viejo paradigma de estilos y esfuerzos por conseguir resultados, la

visión y misión será parte de la comunidad educativa, entonces habrá resultados significativos en bienestar de la educación peruana.

### **Características del líder pedagógico**

Covey (2014) considera las siguientes características:

- A. **Aprenden Continuamente:** Los líderes centrados en principios son educados constantemente por sus propias experiencias. Nuestras experiencias sean o hayan sido agradables y/o desagradables nos deben encaminar a enriquecer nuestros principios y no a ser personas renegadas con la vida. Los líderes de principios ven la vida y toda su experiencia como una escuela, no se sienten derrotados en momentos de fracaso ni se confían cuando tienen victorias sino que entienden que todas las cosas obran para bien y todo tiene un propósito en la vida.

Maxwell (2001) refiere: “Para llegar a ser un líder eficaz, una persona necesita tiempo. Pero el tiempo solo, no hace que un líder sea eficaz” (p.54). Para llegar a ser un líder eficaz con principios tenemos que ver la vida con todos sus fracasos y victorias como un proceso para crecer y aprender lecciones sobre la naturaleza humana, las relaciones y el liderazgo. El proceso moldea nuestro carácter.

- B. **Tienen vocación por servir:** Los líderes de principios ven su liderazgo como una misión y no como una carrera. Han interiorizado que su propósito en este mundo es de cumplir una misión, el de servicio y no ven su liderazgo como una carga o un trabajo pesado. Tenemos que olvidar los viejos paradigmas soberbios y autoritarios de liderazgo y reemplazarlos por otros al servicio del personal. Tengamos coraje para dejar nuestro ego y liberar el humilde servidor que todos llevamos dentro. El servicio es una característica que refleja humildad y un líder humilde inspira a sus seguidores.
- C. **Irradian energía positiva:** Los líderes de principios son personas optimistas, positivas, tienen un espíritu entusiasta y en momentos de dificultades nunca pierden la esperanza. Esta característica del líder de principio es un arma

muy poderosa que influye y contagia a los demás. El rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en suma, en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral. El líder pedagógico tiene control de sus emociones e irradian entusiasmo como resultado de su madurez ante las diversas situaciones de pruebas y adversidades que enfrenta en su liderazgo.

- D. Creen en los demás: Los líderes basados en principios no sobre reaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuas; son conscientes de que esa debilidad existe. Pero consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas. La confianza es una fortaleza emocional que debemos proyectar en los demás, y que se basa en la existencia de un propósito y del sentimiento de la propia valía. El bienestar y la tranquilidad que proporciona la confianza de contar con uno mismo y de confiar en los otros y gozar de su confianza, es un motor definitivo en la vida. Los líderes que creen en el potencial de sus seguidores desarrollarán otros líderes.
- E. Dirigen sus vidas de forma equilibrada: Leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y acontecimientos. Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden. Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y muy divertidos. Disfrutan de su persona. Tienen un alto sentido del humor, en particular para reírse de sí mismos y no a expensas de los demás. Se puede percibir en ellos que tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismos.
- F. Ven la vida como una aventura: Las personas basadas en principios disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera, no tienen necesidad de clasificarlo y estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad. Básicamente son personas que no se dejan arrastrar de un lado a otro

como una hoja en la tormenta y son capaces de adaptarse prácticamente a todo lo que les sobrevenga. Uno de sus principios fijos es la flexibilidad. Verdaderamente, dirigen una plena vida propia.

G. Son sinérgicos: La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios son sinérgicas. Son catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Son asombrosamente productivas, pero lo son porque aportan novedad y creatividad. Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Y como no se sienten amenazados por el hecho de que otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca.

H. Se ejercitan para la autorrenovación: Finalmente, se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Participan de algún tipo de programa equilibrado, moderado y regular de gimnasia aeróbica, es decir ejercicios cardiovasculares que involucran los músculos de las piernas y hacen trabajar al corazón y a los pulmones. Esto les otorga resistencia, mejorando la capacidad del cuerpo y el cerebro para hacer uso del oxígeno, así como les confiere otros muchos beneficios físicos y mentales. El líder pedagógico aplica todas estas características en su vida personal, interpersonal, gerencial y en su organización. No busca gloria ni fama sólo el de servir.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **Problema general**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018?

## **Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018?

¿Cuál es la relación entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018?

¿Cuál es la relación entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018?

¿Cuál es la relación entre la dimensión reconocimiento y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018?

### **1.5. Justificación del estudio**

Esta investigación se justifica desde varios planos:

Desde el plano teórico el estudio contribuye al conocimiento científico de la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público. Permite conocer los distintos enfoques teóricos con la cual se viene tratando este tema en relación a estas variables.

Desde el plano práctico, los resultados de esta investigación sirven a las autoridades políticas y educativas para tomar decisiones adecuadas respecto al tipo de cultura organizacional que se viene utilizando en una institución superior tecnológico público. Del mismo modo es importante porque los hallazgos obtenidos son de utilidad en la toma de decisiones para los directores generales, académicos y administrativos de los institutos de educación superior tecnológicos públicos de la región central del país para así fortalecer la cultura organizacional de sus instituciones.

Desde el plano metodológico, esta investigación da la oportunidad de



utilizar los instrumentos sobre el tipo de cultura organizacional y del liderazgo pedagógico que caracteriza al I.S.T.P. “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, Huancayo, para lo cual se han elaborado dos cuestionarios de encuesta que fueron aplicados a directivos, docentes, estudiantes del instituto mencionando. Estos instrumentos pueden ser aplicados en otras instituciones de educación superior tecnológica.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación positiva entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

### **Hipótesis específicas**

Existe relación positiva entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

Existe relación positiva entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

Existe relación positiva entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

Existe relación positiva entre la dimensión reconocimiento y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

### **Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

Determinar la relación que existe entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

Determinar la relación que existe entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

Determinar la relación que existe entre la dimensión reconocimiento y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Diseño de investigación**

#### **El método**

Para Valderrama y León (2013) el método “Es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados. El método es un elemento necesario en la ciencia, ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido” (p.78).

Quiere decir que el método es el camino o procedimientos que se sigue mediante un conjunto sistemático de operaciones y reglas prefijadas, para alcanzar un resultado propuesto.

Como método general se empleó el método científico. Para Yarlequé y Vila (2010) comprende un conjunto de normas que regulan el proceso de cualquier investigación y para ser considerada como tal deben seguir los procedimientos de los estudios científicos. Este método para Sánchez y Reyes (2005) tiene procesos sistemáticos como la observación que permitió establecer la temática a estudiar, para luego formular el problema a investigar respecto a la cultura organizacional y la gestión pedagógica y administrativa con su respectivo fundamento, objetivos, hipótesis, marco teórico, elaboración y validación de instrumentos que permitieron recoger, analizar e interpretar los datos para contrastar con la hipótesis y las conclusiones y recomendaciones. También se

utilizó el método descriptivo sobre todo al describir, analizar e interpretar sistemáticamente los datos obtenidos en el proceso de investigación.

Como método específico se empleó el analítico-sintético para analizar y establecer el problema de investigación, así como para analizar los ítems o reactivos establecidos en las encuestas relacionadas a la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico del docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián. Por supuesto que luego se sintetizaron los resultados que sirvieron para la discusión de resultados. Del mismo modo se empleó en este estudio el método estadístico a fin de organizar, analizar e interpretar los datos obtenidos y contrastar las hipótesis correspondientes.

### **Enfoque de investigación**

El presente estudio corresponde al enfoque cuantitativo porque según Hernández, Fernández y Baptista (2015) es cuando “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento de probar teorías” (p.4). Según estos autores esta investigación parte de una idea que debe delimitarse para plantear objetivos y preguntas de investigación, revisar la literatura y construir el marco teórico. Luego se establecen hipótesis y variables que deben medirse a través de métodos estadísticos para extraer conclusiones.

### **Tipo de investigación**

Es básica. Según Sánchez y Reyes (2005) es aquel estudio cuya finalidad es la búsqueda de nuevos conocimientos, por lo tanto no tiene propósitos prácticos. Su intención es la búsqueda de información que permita descubrir nuevos conocimientos cuya finalidad es descubrir teorías, principios, categorías y leyes. El investigador busca la generalización de sus hallazgos que le permita desarrollar una perspectiva científica sustentada en principios científicos.

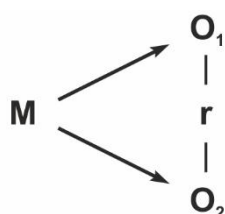
### **Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación es el no experimental, que según Hernández, Fernández y Baptista (2015) estos estudios se realizan sin la intención de manipular ninguna variable, en donde solo se observan las variables

en su forma natural para luego analizarlos. En este diseño las variables carecen de manipulación intencional y no poseen grupo de control ni experimental. Observan, analizan y estudian el fenómeno luego de haber ocurrido.

Basado en Sánchez y Reyes (2005) esta investigación corresponde a un diseño correlacional cuya intención es determinar el grado de relación existente entre dos variables en una muestra de personas. Es cuando el investigador observa la presencia de variables y lo relaciona con la estadística de análisis de correlación.

**Esquema.** El siguiente esquema corresponde al diseño correlacional



Donde:

M = Muestra

O x = Variable 1: Cultura organizacional

O y = Variable 2: Liderazgo pedagógico

r = Relación entre ambas variables

## 2.2. Variables, operacionalización

Bernal (2013) nos dice que una variable es un rasgo muy susceptible de sufrir ciertos cambios y que es objeto de experimentación al realizar un estudio. Para Hernández, Fernández y Baptista (2015) la variable es una característica que tiende a variar y puede ser motivo de medición. Valderrama y León (2013) refieren que una variable es una condición significativa que expresa algo que se manifiesta y puede ser percibido al realizar una investigación.

Las variables son características o propiedades que cambian o adquieren diversas connotaciones, según el contexto en donde se las ubica y acorde a la interpretación del investigador, así como al tipo de investigación que realiza. Una variable identificada en una investigación indicará la manera en que se debe observar o medir.

En esta investigación las variables son:

**Variable 1 es cultura organizacional**

**Dimensiones:**

Conducción.

Clima

Compromiso

Reconocimiento

**Variable 2 es Liderazgo pedagógico**

**Dimensiones:**

Liderazgo autocrático

Liderazgo democrático

Liderazgo liberal

Liderazgo situacional

### Operacionalización de variables

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Cultura organizacional	Es un conjunto de concepciones y creencias que dirigen, orientan los esfuerzos y fortalezas de los integrantes de una organización generando las condiciones básicas y necesarias para asumir los compromisos institucionales como la toma de decisiones y sistemas de control para producir normas de convivencia que coadyuvan en el logro de la misión y visión de la organización y que perdura en el tiempo. (Schein, 2014).	Son los hábitos y creencias a través de normas de convivencia, valores, comportamientos que de una u otra manera influyen en las actitudes de los integrantes de una determinada organización. Comprende 4 dimensiones: liderazgo directivo y jerárquico, clima institucional y reconocimiento al desempeño.	Conducción	Liderazgo en la gestión Elaboración de instrumentos de gestión Política de selección de personal Alianzas estratégicas	Ordinal con 5 niveles  Muy Bueno 5 Bueno 4 Regular 3 Deficiente 2 Muy deficiente 1
			Clima	Práctica de valores Espacios de comunicación Reuniones de coordinación Igualdad de oportunidades Identidad institucional	
			Compromiso	Políticas de titulación Contextualización de los planes de estudio Monitoreo y evaluación Proyectos de innovación tecnológica	
			Reconocimiento	-Ambiente favorable al desempeño -Superación y compromiso con la tarea educativa -Liderazgo en la gestión educativa -Aceptación del error como factor de unidad	

Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración
Liderazgo pedagógico	Acción del profesional que ejerce la docencia promoviendo aprendizajes en sus estudiantes, estimula y motiva a lograr los objetivos, competencias o estándares educativos. Es la persona que está calificada para instruir y formar al individuo, es el profesional que asume el compromiso social de su quehacer” (Cochachi, 2006, p. 67).	Es el rol orientador y facilitador que ejerce el docente sobre los estudiantes permitiendo incentivarles para que trabajen en forma entusiasta en el logro de sus desempeños. Esta tarea implica saber orientar a los estudiantes, a superar los conocimientos teóricos que deben de asistir con agrado a clases. Esta calidad y calidez humana que se entabla en el aula se configura como un buen clima de clase y esto se traduce en el reconocimiento sincero del estudiante.	- Liderazgo autocrático	- Decisión vertical - Imposición de órdenes - Comunicación vertical	Ordinal con 5 niveles  Muy Bueno 5 Bueno 4 Regular 3 Deficiente 2 Muy deficiente 1
			- Liderazgo democrático	-Decisión compartida - Asignación de responsabilidades - Escucha con atención - Participación	
			- Liderazgo liberal	- Irresponsabilidad - Escasa participación - Negligencia académica	
			- Liderazgo situacional	-Acomodación según las circunstancias. - Poco compromiso académico	

Fuente: Elaboración propia



### 2.3. Población y muestra

#### Población

Para Cabanillas (2015) la población es el conjunto definido de sujetos afines a determinadas características en los cuales se pretende estudiar un fenómeno determinado que permitirá generalizar los resultados hallados. En el presente trabajo de investigación la población estuvo constituido por todos los docentes nombrados y contratados del Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián.

**Muestra censal.** Según Cabanillas (2015) la muestra es censal “Es aquella porción que representa toda la población”. (p.123). En la presente investigación la muestra se realizó mediante la modalidad censal puesto que se trabajó con el total de docentes de la institución, pues el censo consiste en recabar la información de toda la población involucrada, en la presente investigación siendo la muestra de 70 docentes nombrados y contratados del Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián.

**Tabla 1**  
*Muestra censal*

Docentes nombrados y contratados del Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián.	
Población	70
Muestra	70
Total	70

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

### 2.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica: para el presente trabajo de investigación la técnica que se utilizó es la encuesta. **Valderrama y León (2013)** sostienen que la encuesta “Es una de las técnicas de investigación social más difundidas, se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de la población con el objeto de recabar información” (p.88).

Instrumento: en esta investigación los instrumentos utilizados para la obtención de información fueron los cuestionarios sobre Cultura organizacional compuesto por 40 ítems. Respecto al cuestionario **Valderrama y León (2013)** refieren que se utiliza el cuestionario “Con la finalidad de obtener datos para controlar las variables y de esta manera contrastar las hipótesis” (p.88). Por supuesto que su aplicación proporciona información viable o susceptible a ser cuantificado. Además, se utilizó el cuestionario de liderazgo pedagógico del docente que consta de 40 ítems.

**Validez de los instrumentos.** Se realizó mediante la modalidad de juicio de experto, validado por el docente asesor de la experiencia de desarrollo de investigación de la Universidad Cesar Vallejo, en la sede Huancayo. Escobar & Cuervo (2008) mencionan que el juicio de expertos es una práctica generalizada que requiere interpretar y aplicar sus resultados de manera acertada, eficiente y con toda la rigurosidad metodológica y estadística, para permitir que la evaluación basada en la información obtenida de la prueba pueda ser utilizada con los propósitos para la cual fue diseñada.

**Tabla 2**  
*Validación del instrumento 1*

<b>Experto</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Condición</b>
Dr. Arturo Alfredo Peralta Villanes.	Cuestionario de encuesta sobre cultura organizacional	De acuerdo.

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 3**  
*Validación del instrumento 2*

<b>Experto</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Condición</b>
Dr. Arturo Alfredo Peralta Villanes.	Cuestionario de encuesta sobre liderazgo pedagógico del docente	De acuerdo.

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

Confiabilidad de los instrumentos. Se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Al respecto **Valderrama y León (2013)** señala que el coeficiente Alfa de Cronbach “La principal ventaja de este método es que requiere solo una

administración de la prueba. Y que su coeficiente tiene valores entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total”. (p. 218).

La confiabilidad del instrumento de investigación se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, está procesada con la data de una prueba piloto de 20 docentes del Instituto Superior Tecnológica Público “José María Arguedas” de Sicaya.

**Tabla 4**  
*Confiabilidad respecto al cuestionario 1*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>Nro. de Elementos</b>	<b>Porcentaje</b>
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	15	100,0

**Nota.** La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nro. de elementos</b>
0,8553	20

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 5**  
*Confiabilidad respecto a la prueba 2*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>Nro. de Elementos</b>	<b>Porcentaje</b>
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	10	100,0

**Nota.** La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nro. de elementos</b>
0,7792	20

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al coeficiente alfa de Cronbach, para el instrumento 1 resultó 0,8553 con el cual se puede concluir que el instrumento es confiable y respecto al instrumento 2 resultó 0,7792 con el cual se puede concluir que el instrumento es confiable.

**Ficha técnica:**

Nombre del instrumento 1: Cuestionario sobre Cultura Organizacional

Dimensiones: Liderazgo directivo y jerárquico, Clima institucional, Compromiso institucional y Reconocimiento al desempeño

Administración: Individual

Duración: 45 minutos aproximadamente

Propósito: Recopilar información acerca de la cultura organizacional del Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián. Dirigido a docentes nombrados y contratados.

El cuestionario de la variable cultura organizacional está constituido por 40 ítems distribuidos en cuatro dimensiones que son los siguientes:

Conducción. Constituido por 10 ítems

Clima. Constituido por 10 ítems

Compromiso. Constituido por 10 ítems

Reconocimiento. Constituido por 10 ítems

Escala de valoración:

Nivel muy bueno: [169 – 200]

Nivel bueno : [137 – 168]

Nivel regular : [105 – 136]

Nivel deficiente : [73 – 104]

Nivel muy deficiente: [40 – 72]

**Presentado por:** Br. Jorge Luis Aliaga Flores

Dimensiones a evaluar: conducción, clima, compromiso y reconocimiento

**Validador:** Dr. Arturo Alfredo Peralta Villanes.

Cantidad de ítems: 40 preguntas

**Nombre del instrumento 2:** Cuestionario de liderazgo pedagógico del docente

Dimensiones: Liderazgo autocrático, democrático, liberal y situacional.

Administración: Individual

Duración: 45 minutos aproximadamente

El cuestionario del liderazgo pedagógico del docente está constituido por 40 ítems distribuidos en cuatro dimensiones que son:

Liderazgo autocrático: Constituido por 10 ítems

Liderazgo democrático. Constituido por 10 ítems

Liderazgo liberal. Constituido por 10 ítems

Liderazgo situacional. Constituido por 10 ítems

Escala de valoración:

Nivel muy bueno: [169 – 200]

Nivel bueno : [137 – 168]

Nivel regular : [105 – 136]

Nivel deficiente : [73 – 104]

Nivel muy deficiente: [40 – 72]

**Presentado por:** Br. Jorge Luis Aliaga Flores

Dimensiones a evaluar: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo liberal y liderazgo situacional

**Validador:** Dr. Arturo Alfredo Peralta Villanes.

Cantidad de ítems: 40 preguntas

## 2.5. Método de análisis de datos

Luego de la recopilación de la data en base al instrumento utilizado, fue transferida una base de datos en el software excel para su posterior procesamiento en el Programa SPSS v 23 procesando los datos ítem por ítem; así mismo se realizó el análisis mediante la estadística inferencial el cual nos permite inferir que la población tiene un comportamiento similar a la muestra con un nivel de confianza determinada Los resultados de la prueba pedagógica se organizaron y analizó a través de la estadística descriptiva.

Carrasco (2014), refiere que la estadística inferencial es una parte de la estadística que comprende los métodos y procedimientos que por medio de la inducción determina propiedades de una población estadística a partir de una parte de esta. Su objetivo es obtener conclusiones útiles para hacer deducciones sobre una totalidad, basado en la información numérica de la muestra.

Los datos se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos del cuestionario de encuesta de cultura organizacional y cuestionario de liderazgo pedagógico del docente que fueron procesados con la estadística descriptiva incidiendo en las frecuencias y en porcentajes. Para determinar el baremo general y específico nos hemos basado en los 40 reactivos de cada encuesta. La comprobación de hipótesis general e hipótesis específicos se hizo con la prueba de coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los datos de ha procesado con el programa estadístico IBM SPSS Statistics 23.

Prueba de hipótesis se verificó a través de la estadística no paramétrica del Coeficiente de Correlación de Spearman. Según Gamarra, Rivera, Wong y Pujay (2015) “La prueba por rangos de Spearman es una prueba estadística que permite medir la correlación o asociación de dos variables y es aplicable cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal, aprovechando la clasificación por rangos” (p.231).

## **2.6. Aspectos éticos**

Se respetaron las normas correspondientes como la norma APA, normativa exigida por la Universidad Cesar Vallejo. Respetando autorías y versiones de autores y compiladores textuales; y para la credibilidad de la aplicación de la presente investigación se presenta constancias de solicitud, autorización y de realización de la investigación por parte de la institución correspondiente.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Frecuencias y porcentajes respecto de la variable cultura organizacional y dimensiones

Frecuencias y porcentajes respecto de la variable cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, 2018

**Tabla 6**

*Frecuencias y porcentajes respecto de la variable cultura Organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	0	0
	Bueno	20	28,58
	Regular	46	65,71
	Deficiente	4	5,71
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

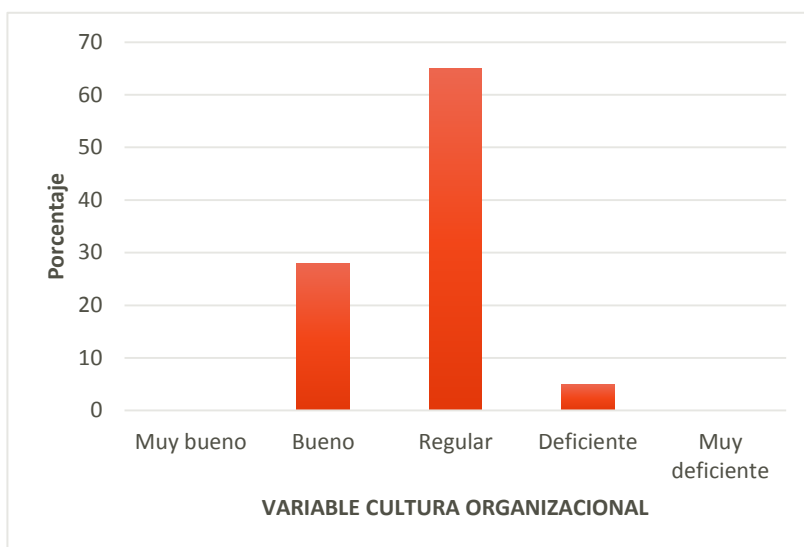
**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En la Tabla 6 se observa los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de cultura organizacional en donde ningún encuestado se sitúa en el nivel muy bueno; mientras que el 28,58% es decir 20 encuestados se sitúan en el nivel bueno en la cultura organizacional. Asimismo el 65,71% que constituyen 46 encuestados se sitúan en el nivel regular de la cultura organizacional. Y el 5,71% conformado por 4 encuestados se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Significa que la cultura organizacional en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel regular.



**Figura 1**

*Frecuencia y porcentaje respecto de la variable cultura organizacional*



Fuente: Tabla 6.

En la Figura 1 se observa los resultados de la aplicación del cuestionario de cultura organizacional en donde ningún encuestado se sitúa en el nivel muy bueno; mientras que el 28,58% (20) se sitúan en el nivel bueno; el 65,71% (46) se sitúan en el nivel regular; el 5,71% (4) se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Destaca el nivel regular.

**Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión conducción en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018**

**Tabla 7**

*Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión conducción*

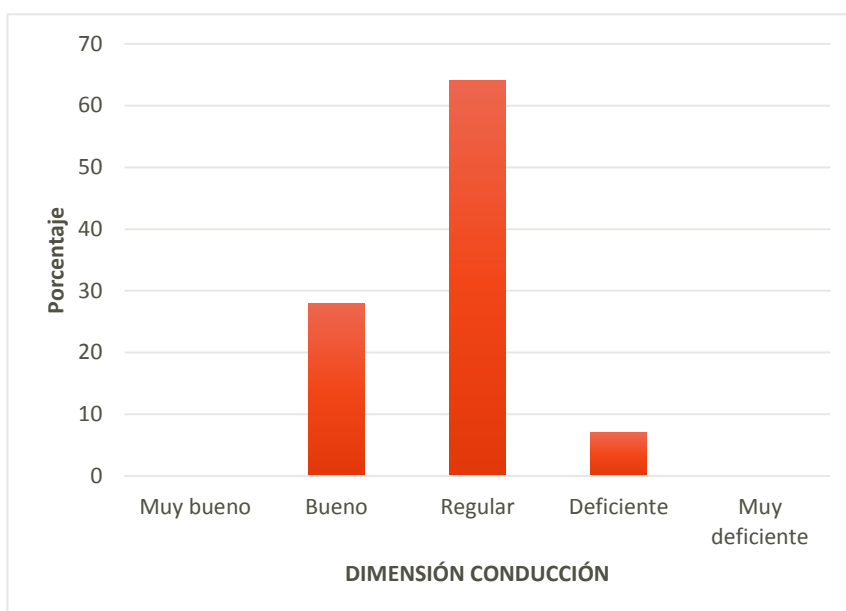
		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	0	0
	Bueno	20	28,58
	Regular	45	64,29
	Deficiente	5	7,14
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En el Tabla 7 se observa los resultados obtenidos de la aplicación de la dimensión conducción de la cultura organizacional, en donde ningún encuestado se sitúa en el nivel muy bueno. Mientras que el 28,58% que constituye 20 encuestados se sitúan en el nivel bueno; el 64,29% conformado por 45 encuestados se sitúan en el nivel regular. Del mismo modo el 7,14% es decir 5 encuestados se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Significa que la dimensión conducción de la cultura organizacional en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel regular.

**Figura 2**

*Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión conducción*



Fuente: Tabla 7

En la Figura 2 se observa los resultados de la aplicación de la dimensión conducción de la cultura organizacional, en donde ningún encuestado se sitúa en el nivel muy bueno; mientras que el 28,58% (20) se sitúan en el nivel bueno; el 64,29% (45) se sitúan en el nivel regular; el 7,14% (5) se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Destaca el nivel regular.

**Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión clima en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018**

**Tabla 8**

*Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión clima*

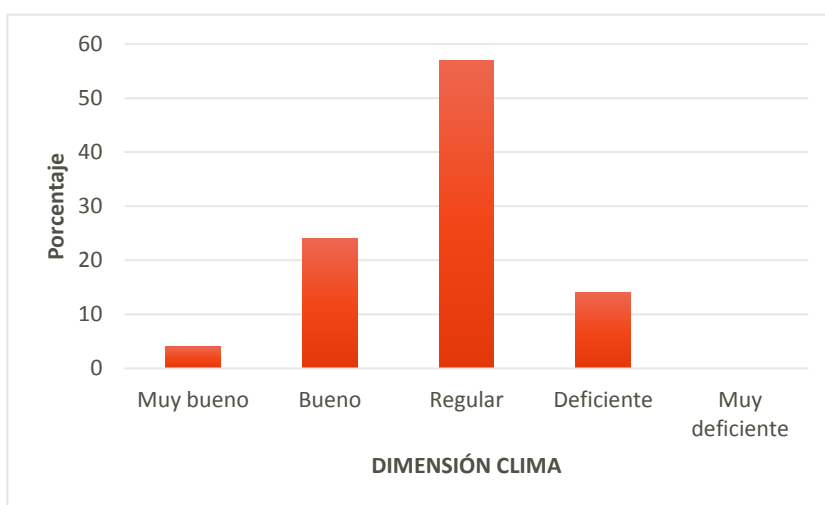
		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	3	4,29
	Bueno	17	24,29
	Regular	40	57,14
	Deficiente	10	14,28
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En el Tabla 8 se observa los resultados obtenidos de la aplicación de la dimensión clima de la cultura organizacional, en donde el 4,29% es decir 3 encuestados se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 24,29% que implica 17 encuestados se sitúan en el nivel bueno; el 57,14% que constituye 40 encuestados se sitúan en el nivel regular. Asimismo el 14,28% conformado por 10 encuestados se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Significa que la dimensión clima de la cultura organizacional en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel regular.

**Figura 3**

*Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión clima*



Fuente: Tabla 8.

En la Figura 3 se observa los resultados obtenidos de la aplicación de la dimensión clima de la cultura organizacional, en donde el 4,29% (3) se sitúan en el nivel muy bueno; el 24,29% (17) se sitúan en el nivel bueno; el 57,14% (40) se sitúan en el nivel regular; el 14,28% (10) se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Destaca el nivel regular.

**Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión compromiso en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018**

**Tabla 9**  
*Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión compromiso*

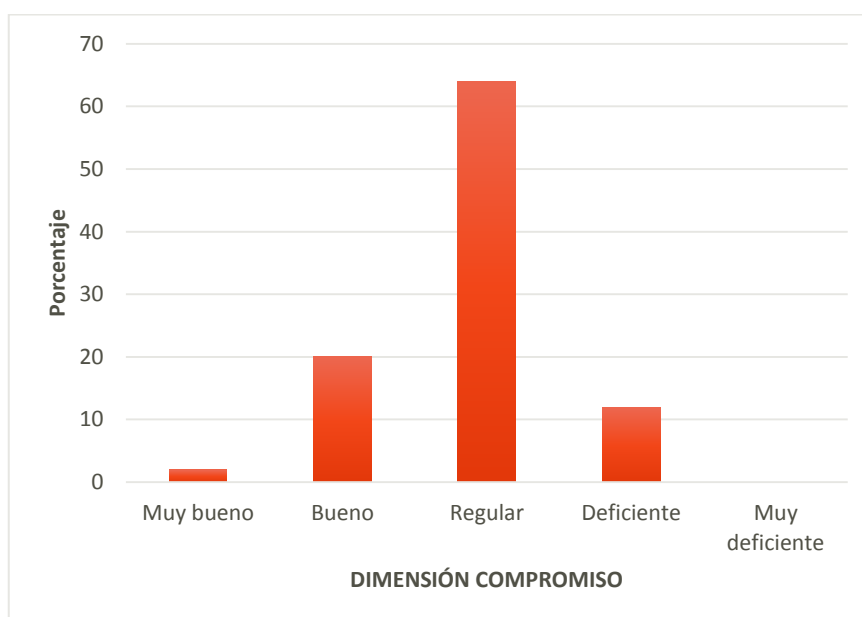
		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	2	2,86
	Bueno	14	20
	Regular	45	64,29
	Deficiente	9	12,85
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En el Tabla 9 se observa los resultados obtenidos de la aplicación de la dimensión compromiso de la cultura organizacional en donde el 2,86% es decir 2 encuestados se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 20% que implica 14 encuestados se sitúan en el nivel bueno. Asimismo el 64,29% que constituye 45 encuestados se sitúan en el nivel regular. Del mismo modo el 14,28% conformado por 10 encuestados se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Significa que la dimensión conducción de la cultura organizacional en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel regular.

**Figura 4**

*Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión compromiso*



Fuente: Tabla 9

En la figura 4 se observa los resultados de la aplicación de la dimensión compromiso de la cultura organizacional en donde el 2,86% (2) se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 20% (14) se sitúan en el nivel bueno; el 64,29% (45) se sitúan en el nivel regular; el 14,28% (10) se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Destaca el nivel regular.

**Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión reconocimiento en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018**

**Tabla 10**

*Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión reconocimiento*

		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	0	0
	Bueno	17	24,28
	Regular	40	57,14
	Deficiente	13	18,58
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En el Tabla 10 se observa los resultados obtenidos de la aplicación de la dimensión reconocimiento de la cultura organizacional en donde ningún encuestado se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 24,28% que implica 17 encuestados se sitúan en el nivel bueno. Asimismo el 57,14% que constituye 40 encuestados se sitúan en el nivel regular. Del mismo modo el 18,58% que equivale a 13 encuestados se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Significa que la dimensión reconocimiento de la cultura organizacional en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel regular.

**Figura 5**  
*Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión reconocimiento*



Fuente: Tabla 10

En la Figura 5 se observa los resultados de la aplicación de la dimensión reconocimiento de la cultura organizacional en donde ningún encuestado se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 24,28% (17) se sitúan en el nivel bueno; el 57,14% (40) se sitúan en el nivel regular; el 18,58% (13) se sitúan en el nivel deficiente y ninguno se ubicó en el nivel muy deficiente. Destaca el nivel regular.

### 3.2. Frecuencias y porcentajes respecto de la variable liderazgo pedagógico y dimensiones

Frecuencias y porcentajes respecto del liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018.

**Tabla 11**

*Frecuencias y porcentajes respecto de la variable liderazgo pedagógico*

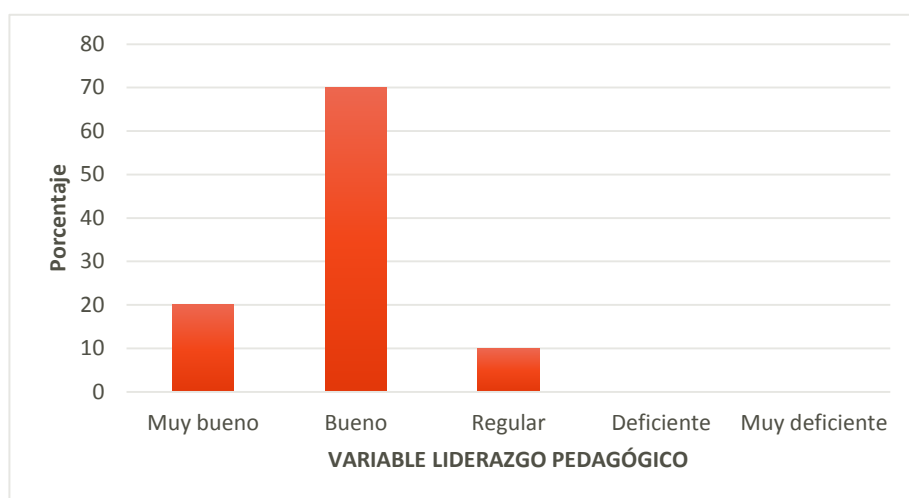
		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	14	20
	Bueno	49	70
	Regular	7	10
	Deficiente	0	0
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En la Tabla 11 se observa los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo pedagógico en donde el 20% constituido por 14 encuestados se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 70% es decir 49 encuestados se sitúan en el nivel bueno. Asimismo el 10% que constituyen 7 encuestados se sitúan en el nivel regular en el liderazgo pedagógico. Y ningún encuestado se sitúan en el nivel deficiente y muy deficiente. Significa que el liderazgo pedagógico de los docentes en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel bueno.

**Figura 6**

*Frecuencia y porcentaje respecto de la variable liderazgo pedagógico*



Fuente: Tabla 11

En la Figura 6 se observa los resultados del liderazgo pedagógico en donde el 20% (14) se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 70% (49) se sitúan en el nivel bueno; el 10% (7) se sitúan en el nivel regular en el liderazgo pedagógico, y ninguno se sitúan en el nivel deficiente y muy deficiente. Destaca el nivel bueno.

**Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo autocrático en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018**

**Tabla 12**

*Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo autocrático*

		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	37	52,86
	Bueno	25	35,71
	Regular	8	11,43
	Deficiente	0	0
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

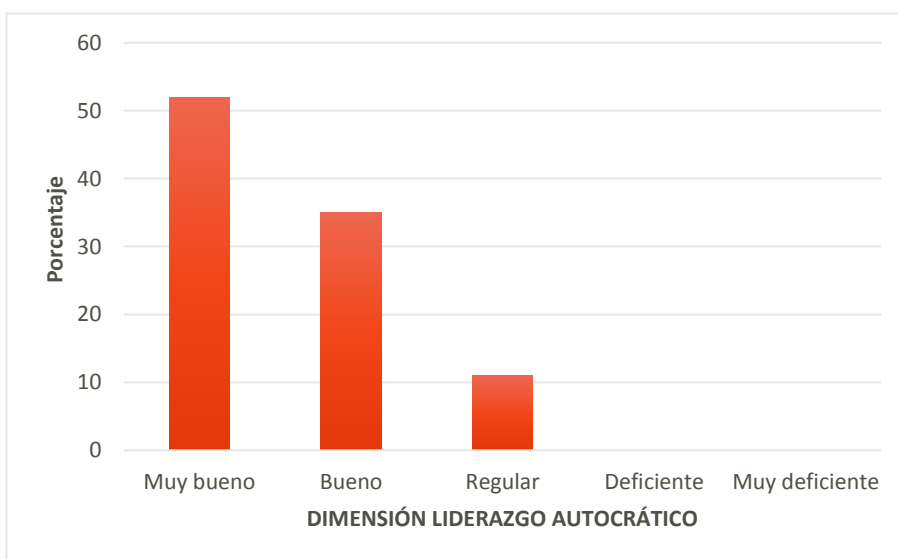
**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En la Tabla 12 se tiene los resultados de la aplicación del cuestionario de la dimensión autocrático del liderazgo pedagógico, en donde el 52,86% constituido



por 37 encuestados se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 35,71% es decir 25 se sitúan en el nivel bueno. Asimismo el 11,43% que constituyen 8 encuestados se sitúan en el nivel regular en el liderazgo autocrático. Y ningún encuestado se sitúan en el nivel deficiente y muy deficiente. Significa que el liderazgo autocrático de los docentes en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel muy bueno.

**Figura 7**  
*Frecuencia y porcentaje respecto la dimensión liderazgo autocrático*



**Fuente: Tabla 12**

En la Figura 7 se observa los resultados de la dimensión autocrático del liderazgo pedagógico, en donde el 52,86% (37) se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 35,71% (25) se sitúan en el nivel bueno; el 11,43% (8) se sitúan en el nivel regular en el liderazgo autocrático. Y ninguno se sitúan en el nivel deficiente y muy deficiente. En esta dimensión destaca el nivel muy bueno.

**Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo democrático en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018**

**Tabla 13**

*Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo democrático*

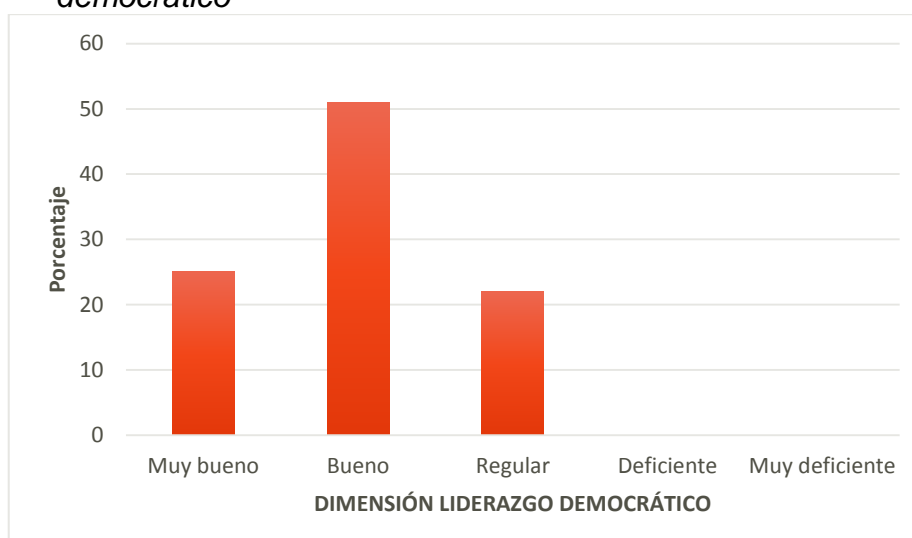
		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	18	25,71
	Bueno	36	51,43
	Regular	16	22,86
	Deficiente	0	0
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En la Tabla 13 se observa los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de la dimensión democrático del liderazgo pedagógico, en donde el 25,71% constituido por 18 encuestados se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 51,43% es decir 36 encuestados se sitúan en el nivel bueno. Asimismo el 22,86% que constituyen 16 encuestados se sitúan en el nivel regular. Y ningún encuestado se sitúan en el nivel deficiente y muy deficiente. Significa que el liderazgo democrático de los docentes en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel bueno.

**Figura 8**

*Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión liderazgo democrático*



Fuente: Tabla 13

En la Figura 8 se observa los resultados de la dimensión democrático del liderazgo pedagógico, en donde el 25,71% (18) se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 51,43% (36) se sitúan en el nivel bueno; el 22,86% (16) se sitúan en el nivel regular. No se aprecia a ninguno en el nivel deficiente y muy deficiente. Destaca el nivel bueno.

**Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo liberal en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018**

**Tabla 14**  
*Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo liberal*

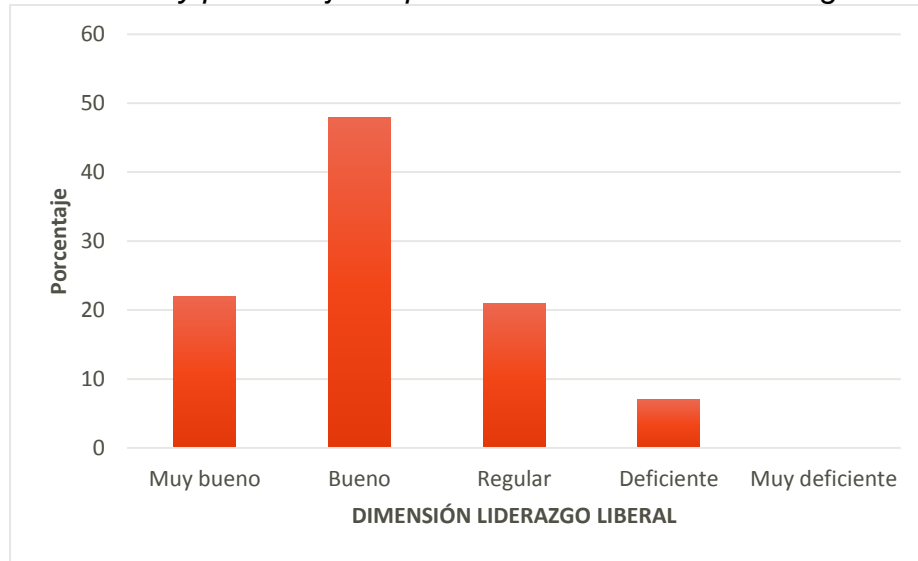
		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	16	22,86
	Bueno	34	48,57
	Regular	15	21,43
	Deficiente	5	7,14
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En la Tabla 14 se observa los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de la dimensión liberal del liderazgo pedagógico, en donde el 22,86% constituido por 16 encuestados se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 48,57% es decir 34 encuestados se sitúan en el nivel bueno. Asimismo el 21,43% que constituyen 15 encuestados se sitúan en el nivel regular. Del mismo modo el 7,14% que equivale a 5 encuestados se sitúan en el nivel deficiente, y ningún encuestado se sitúan en el nivel muy deficiente. Significa que el liderazgo liberal de los docentes en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel bueno.

**Figura 9**

*Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión liderazgo liberal*



Fuente: Tabla 14

En la Figura 9 se observa los resultados de la dimensión liberal del liderazgo pedagógico donde el 22,86% (16) se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 48,57% (34) se sitúan en el nivel bueno; el 21,43% (15) se sitúan en el nivel regular; el 7,14% (5) se sitúan en el nivel deficiente. Ninguno se sitúan en el nivel muy deficiente. Destaca el nivel bueno.

**Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo situacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018**

**Tabla 15**

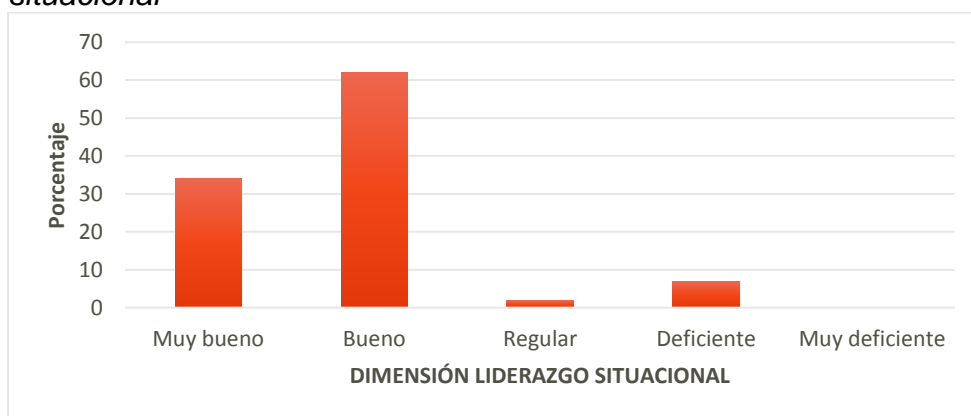
*Frecuencias y porcentajes respecto de la dimensión liderazgo situacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Muy bueno	24	34,28
	Bueno	44	62,86
	Regular	2	2,86
	Deficiente	5	7,14
	Muy deficiente	0	0
	Total	70	100,0

**Nota.** Fuente: Base de datos obtenida por encuesta

En la Tabla 15 figuran los resultados de la dimensión situacional del liderazgo pedagógico donde el 34,28% (24) se sitúan en el nivel muy bueno; mientras que el 62,86% (44) se sitúan en el nivel bueno. El 2,86% (2) se sitúan en el nivel regular. El 7,14% que son (5) se sitúan en el nivel deficiente, y ninguno se sitúa en el nivel muy deficiente. El liderazgo situacional de los docentes en el ISTP “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián se encuentra en un nivel bueno.

**Figura 10**  
Frecuencia y porcentaje respecto de la dimensión liderazgo situacional



Fuente: Tabla 15

En la Figura 10 se observa los resultados de la dimensión situacional del liderazgo pedagógico, en donde el 34,28% (24) se sitúan en el nivel muy bueno; el 62,86% (44) en el nivel bueno; el 2,86% (2) en el nivel regular; el 7,14% (5) en el nivel deficiente, y ninguno se sitúan en el nivel muy deficiente. Destaca el nivel bueno.

### 3.3. Contraste de hipótesis

#### Contraste de Hipotesis General: Cultura organizacional relacionado al liderazgo pedagógico

##### Análisis de datos

**1er paso.** Variable Cultura organizacional de acuerdo a sus categorías es una variable cualitativa politómica ordinal.

**2do. paso.** Variable liderazgo pedagógico de acuerdo a sus categorías es una variable cualitativa politómica ordinal.

Por lo tanto, para realizar el contraste de hipótesis conforme al objetivo de asociación de la variable cultura organizacional relacionado al liderazgo pedagógico, de estas dos variables cualitativas (categóricas - ordinales) se tuvo que utilizar la prueba no paramétrica de rho de Spearman.

### Prueba de hipótesis

- a. Prueba de hipótesis para la asociación entre la variable cultura organizacional y liderazgo pedagógico.

### Prueba de hipótesis general

#### Planteamiento

Planteamiento de hipótesis

**Ho:** No existe una relación entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

**Ha:** Existe una relación entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

Cálculo del estadístico Prueba no Paramétrica: Rho de Spearman

**Tabla 16**

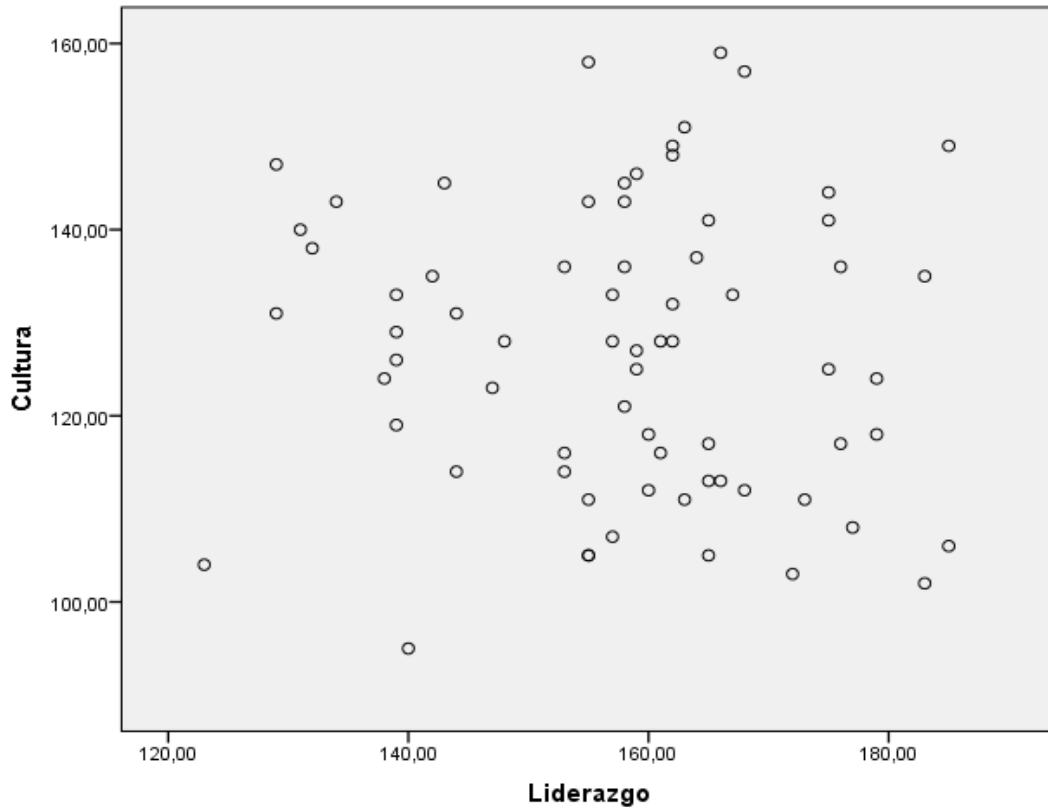
*Correlación entre las variables cultura organizacional y el liderazgo pedagógico*

			Correlaciones	
			Cultura organizacional	Liderazgo pedagógico
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,73
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Liderazgo pedagógico	Coefficiente de correlación	,73	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)  
Fuente: base de datos obtenida por encuesta.

**Figura 11**

*Correlación entre las variables cultura organizacional y liderazgo pedagógico*



Fuente: base de datos obtenida por encuesta

**Tabla 17**

*Interpretación de los coeficientes de correlación*

<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>Interpretación</b>
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Wayre (2012). Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación

En consecuencia el valor de la correlación  $r_s = ,73$  se ubica en el nivel correlación alta, por lo tanto, si existe correlación alta entre la variable Cultura organizacional y liderazgo pedagógico el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

### **Nivel de Significancia (alfa)**

$\alpha = 0.05$  es decir el 5%

### **Estadística de prueba**

$N = 70$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n^3 - n}$$

$r_s = 0,73$

P- valor = 0.000

#### **a) Regla de decisión:**

Aceptar  $H_0$  si  $\alpha \geq 0.05$

Rechazar  $H_0$  si  $\alpha < 0.05$

#### **b) Lectura del p-valor (P valor = 0.000 = 0.0 %)**

Con una probabilidad de error del 0.00%, si existe relación entre la cultura organizacional y liderazgo pedagógico el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

#### **c) Decisión estadística**

Se acepta la Hipótesis  $H_a$  siendo el p-valor menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ )

Por lo tanto, si existe relación entre la cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

#### **d) Conclusión estadística**

En conclusión, se puede decir que, para un nivel de riesgo del 5%, existe relación significativa y positiva alta entre la variable cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.



## **Contraste de Hipótesis Específico N° 01**

### **Dimensión conducción relacionado al liderazgo pedagógico**

#### **Análisis de datos**

**1er. paso.** Variable dimensión conducción de acuerdo a sus categorías es una variable cualitativa politómica ordinal.

**2do. paso.** Variable liderazgo pedagógico de acuerdo a sus categorías es una variable cualitativa politómica ordinal

Por lo tanto para realizar el contraste de hipótesis conforme al objetivo de asociación de la variable dimensión conducción relacionado al liderazgo pedagógico, de estas dos variables Cualitativa (categóricas - ordinales) se tendría que utilizar la pruebas no paramétricas de rho de Spearman.

#### **Prueba de hipótesis**

b. Prueba de hipótesis para la asociación entre la variable Dimensión conducción y liderazgo pedagógico.

#### **Prueba de hipótesis específico N° 01**

##### **Planteamiento**

$H_0$ : No existe relación entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

$H_a$ : Existe relación entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

Cálculo del estadístico Prueba no Paramétrica: Rho de Spearman

**Tabla 18**

*Correlación entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico*

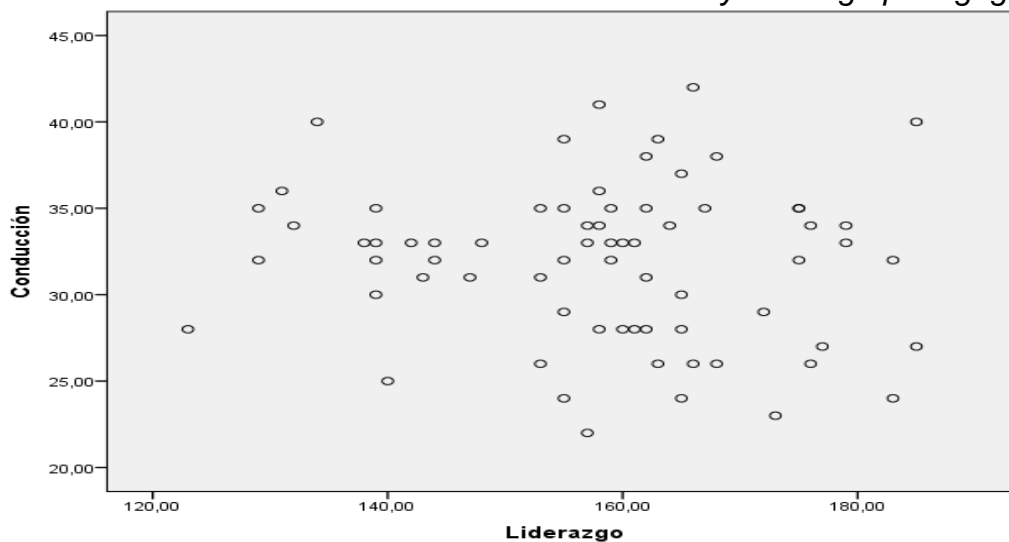
Correlaciones			Conducción	Liderazgo pedagógico
Rho de Spearman	Conducción	Coeficiente de correlación	1,000	,87
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	,87	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Fuente: base de datos obtenida por encuesta.

**Figura 12**

*Correlación entre la dimensión conducción y liderazgo pedagógico*



Fuente: base de datos obtenida por encuesta

**Tabla 19**  
*Interpretación de los coeficientes de correlación*

<b>Coefficiente de correlación</b>	<b>Interpretación</b>
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Wayre (2012). Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación

En consecuencia el valor de la correlación  $r_s = ,87$  se ubica en el nivel correlación alta, por lo tanto, si existe correlación alta entre la dimensión conducción y liderazgo pedagógico el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

**Nivel de Significancia (alfa)**

$\alpha = 0.05$  es decir el 5%

**Estadística de prueba**

$N = 70$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n^3 - n}$$

$r_s = 0,87$

P- valor = 0.000

**a) Regla de decisión:**

Aceptar  $H_0$  si :  $\alpha \geq 0.05$

Rechazar  $H_0$  si :  $\alpha < 0.05$

**b) Lectura del p-valor (P valor = 0.000 = 0.0 %)**

Con una probabilidad de error del 0.00%, si existe relación entre la dimensión conducción y liderazgo pedagógico el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

**c) Decisión estadística**

Se acepta la Hipótesis  $H_a$  siendo el p-valor menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ )

Por lo tanto, si existe relación entre la dimensión conducción y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

**d) Conclusión estadística**

En conclusión, se puede decir que, para un nivel de riesgo del 5%, existe relación significativa y positiva alta entre la dimensión conducción y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

**Contraste de Hipótesis Específico N° 02**

**Dimensión clima relacionado al liderazgo pedagógico**

**Análisis de datos**

**1er. paso.** Variable dimensión clima de acuerdo a sus categorías es una variable cualitativa politómica ordinal.

**2do. paso.** Variable liderazgo pedagógico de acuerdo a sus categorías es una variable cualitativa politómica ordinal

Por lo tanto para realizar el contraste de hipótesis conforme al objetivo de asociación de la variable dimensión clima relacionado al liderazgo pedagógico, de estas dos variables Cualitativa (categóricas - ordinales) se tendría que utilizar la pruebas no paramétricas de rho de Spearman.

## Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis para la asociación entre la variable dimensión clima y liderazgo pedagógico.

### Prueba de hipótesis específico N° 02

#### Planteamiento

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

Cálculo del estadístico Prueba no Paramétrica: Rho de Spearman

**Tabla 20**

*Correlación entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico*

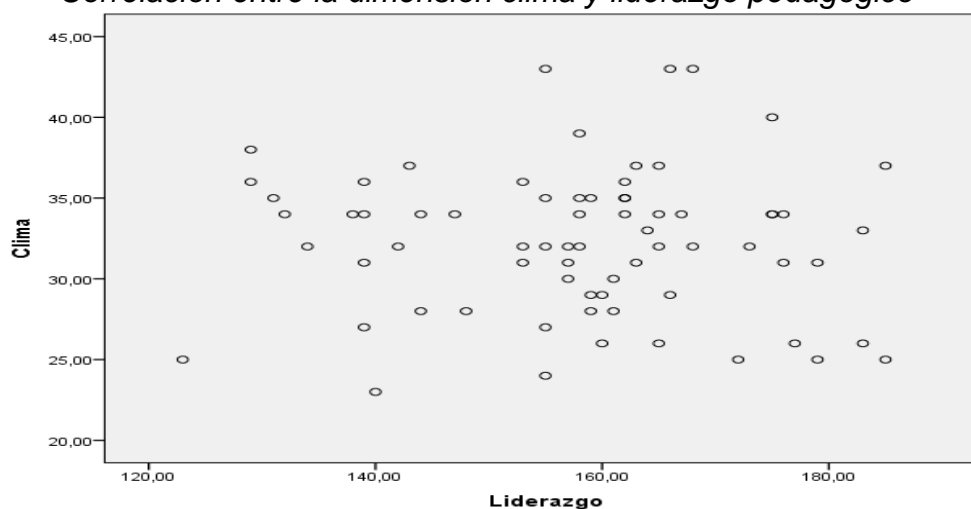
Correlaciones			Clima	Liderazgo pedagógico
Rho de Spearman	Clima	Coeficiente de correlación	1,000	,65
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	,65	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Fuente: base de datos obtenida por encuesta.

**Figura 13**

*Correlación entre la dimensión clima y liderazgo pedagógico*



Fuente: base de datos obtenida por encuesta

**Tabla 21**

*Interpretación de los coeficientes de correlación*

<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>Interpretación</b>
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Wayre (2012). Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación

En consecuencia el valor de la correlación  $r_s = ,65$  se ubica en el nivel correlación moderada, por lo tanto, si existe correlación moderada entre la dimensión clima y liderazgo pedagógico el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúñez de Mayolo” de Palián, 2018.

### **Nivel de Significancia (alfa)**

$\alpha = 0.05$  es decir el 5%

## Estadística de prueba

$$N = 70$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n^3 - n}$$

$$r_s = 0,65$$

$$P\text{-valor} = 0.000$$

### a) Regla de decisión:

Aceptar  $H_0$  si  $r_s \geq 0.05$

Rechazar  $H_0$  si  $r_s < 0.05$

### b) Lectura del p-valor (P valor = 0.000 = 0.0 %)

Con una probabilidad de error del 0.00%, si existe relación entre la dimensión clima y liderazgo pedagógico el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

### c) Decisión estadística

Se acepta la Hipótesis  $H_a$  siendo el p-valor menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ). Por lo tanto, sí existe relación entre la dimensión clima y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

### d) Conclusión estadística

En conclusión, se puede decir que, para un nivel de riesgo del 5%, existe relación significativa y positiva moderada entre la dimensión clima y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

### Contraste de Hipótesis Específico N° 03

#### Dimensión compromiso relacionado al liderazgo pedagógico

#### Planteamiento

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

Cálculo del estadístico Prueba no Paramétrica: Rho de Spearman

**Tabla 22**

*Correlación entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico*

Correlaciones			Compromiso	Liderazgo pedagógico
Rho de Spearman	Compromiso	Coeficiente de correlación	1,000	,871
		Sig. (bilateral)	.	,20
		N	70	70
	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	,871	1,000
		Sig. (bilateral)	,20	.
		N	70	70

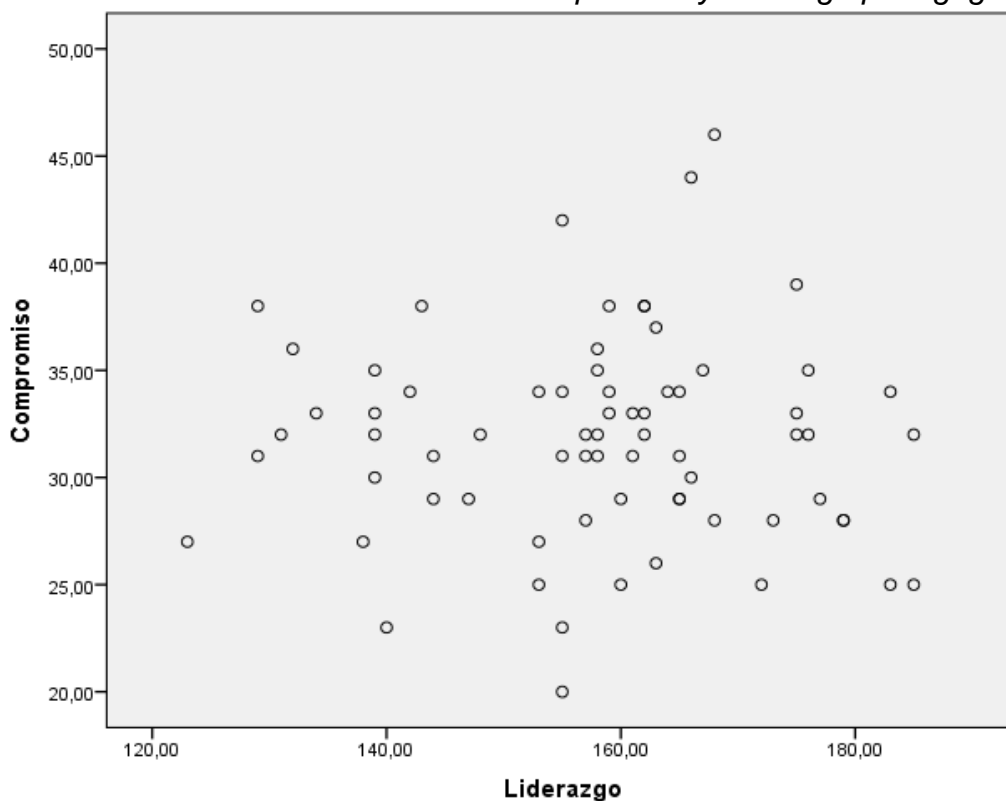
La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: base de datos obtenida por encuesta



**Figura 14**

*Correlación entre la dimensión compromiso y liderazgo pedagógico*



Fuente: base de datos obtenida por encuesta

**Tabla 23**

*Interpretación de los coeficientes de correlación*

<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>Interpretación</b>
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Wayre (2012). Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación

En consecuencia el valor de la correlación  $r_s = ,87$  se ubica en el nivel correlación alta, por lo tanto, si existe correlación alta entre la dimensión compromiso y liderazgo pedagógico el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

### **Nivel de Significancia (alfa)**

$\alpha = 0.05$  es decir el 5%

### **Estadística de prueba**

$N = 70$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n^3 - n}$$

$r_s = 0,87$

P- valor = 0.000

#### **a) Regla de decisión:**

Aceptar  $H_0$  si  $r_s \geq 0.05$

Rechazar  $H_0$  si  $r_s < 0.05$

#### **b) Lectura del p-valor (P valor = 0.000 = 0.0 %)**

Con una probabilidad de error del 0.00%, si existe relación entre la dimensión compromiso y liderazgo pedagógico el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

#### **c) Decisión estadística**

Se acepta la Hipótesis  $H_a$  siendo el p-valor menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ). Por lo tanto, si existe relación entre la dimensión compromiso y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

#### **d) Conclusión estadística**

En conclusión, se puede decir que, para un nivel de riesgo del 5%, existe relación significativa y positiva alta entre la dimensión compromiso y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

## Contraste de Hipótesis Específico N° 04

### Dimensión reconocimiento relacionado al liderazgo pedagógico

#### Planteamiento

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la dimensión reconocimiento y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre la dimensión reconocimiento y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

Cálculo del estadístico Prueba no Paramétrica: Rho de Spearman

**Tabla 24**

*Correlación entre la dimensión reconocimiento y el liderazgo pedagógico*

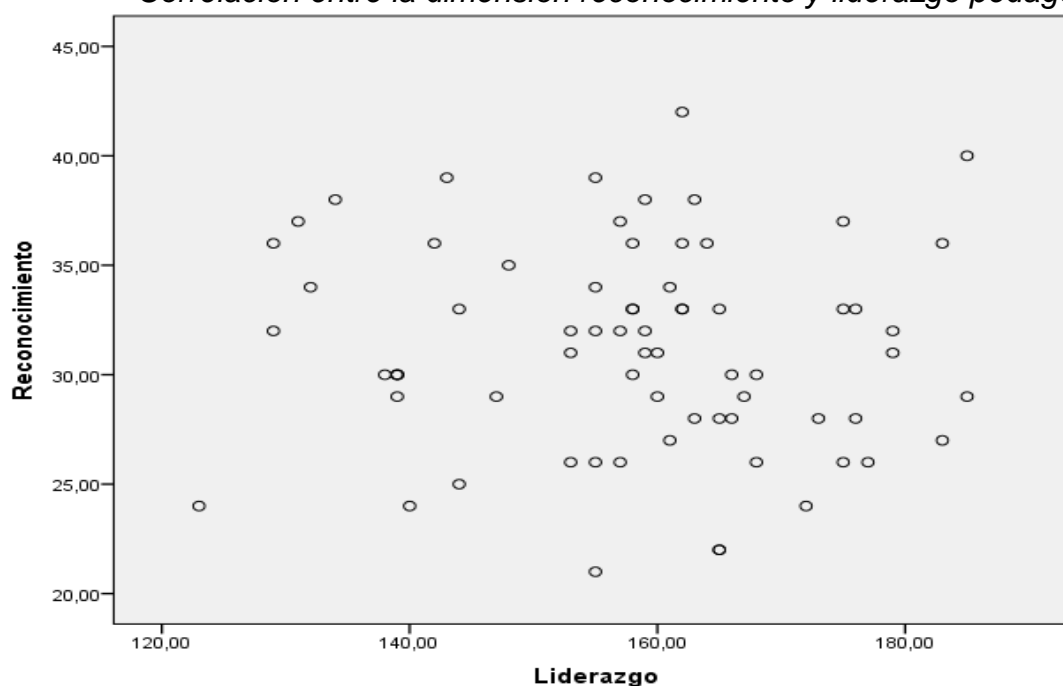
Correlaciones			Reconocimiento	Liderazgo
Rho de Spearman	Reconocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,72
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
Liderazgo pedagógico	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	,72	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Fuente: base de datos obtenida por encuesta

**Figura 15**

*Correlación entre la dimensión reconocimiento y liderazgo pedagógico*



Fuente: base de datos obtenida por encuesta

**Tabla 25**

*Interpretación de los coeficientes de correlación*

<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>Interpretación</b>
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Wayre (2012). Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación

En consecuencia el valor de la correlación  $r_s = ,72$  se ubica en el nivel correlación alta, por lo tanto, existe correlación alta entre la dimensión reconocimiento y liderazgo pedagógico el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

### **Nivel de Significancia (alfa)**

$\alpha = 0.05$  es decir el 5%

## Estadística de prueba

$$N = 70$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n^3 - n}$$

$$r_s = 0,72$$

$$P\text{-valor} = 0.000$$

### a) Regla de decisión:

Aceptar  $H_0$  si  $r_s \geq 0.05$

Rechazar  $H_0$  si  $r_s < 0.05$

### b) Lectura del p-valor (P valor = 0.000 = 0.0 %)

Con una probabilidad de error del 0.00%, si existe relación entre la dimensión reconocimiento y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

### c) Decisión estadística

Se acepta la Hipótesis  $H_a$  siendo el p-valor menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ). Por lo tanto, si existe relación entre la dimensión reconocimiento y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

### d) Conclusión estadística

En conclusión, se puede decir que, para un nivel de riesgo del 5%, existe relación significativa y positiva alta entre la dimensión reconocimiento y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián, 2018.

#### IV. DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general, determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico del docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018. Se determinó que existe correlación positiva y alta entre ambas variables puesto que el coeficiente de correlación de Spearman es  $r_s = 0,73$ , con un nivel de significancia del 5%.

Morocho (2012) investigó: *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primarias Red N° 7 Callao*. Tesis de magister por la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima Perú. El objetivo fue determinar la existencia de qué tipo de relación se da entre una cultura organizacional y la autopercepción en cuanto al desempeño del docente en los planteles de educación primaria de la red 7 del Callao. Concluye que efectivamente hay correlación significativa entre la cultura organizacional con la variable autopercepción del desempeño docente en las escuelas de la red N° 7 del Callao Implica a mejor cultura organizacional en estos planteles hay un mejor desempeño laboral de los docentes y viceversa.

Se resalta que existe una alta correlación entre las dos variables estudiadas.

Respecto a la variable liderazgo pedagógico Chávez (2016) investigó *Liderazgo docente y su relación con la gestión institucional en las instituciones*

*educativas del distrito de Chavín de Huantar*. Tesis de magíster en docencia y gestión educativa por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. El objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo docente con la gestión institucional de las instituciones educativas de Chavín de Huantar. Concluye señalando la hipótesis general ha sido aceptada estimando que el nivel de gestión institucional está relacionado directa y significativamente con el liderazgo docente en las instituciones educativas de Chavín de Huantar. En este estudio destaca el liderazgo de los docentes de las instituciones educativas.

Respecto al objetivo determinar la relación que existe entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018. Se determinó que existe correlación positiva y alta entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico puesto que el coeficiente de correlación de Spearman es  $r_s = 0,87$ , con un nivel de significancia del 5%

Montaña y Torres (2015) investigaron: *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones*. Tesis de magíster por la Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. El objetivo fue caracterizar la cultura organizacional que presenta una empresa del sector financiero en Colombia a través de la aplicación del método MEDECO con el fin de evaluar si es pertinente para el proceso de cambio de dicha organización. Concluye que la empresa cuenta con una política de cultura alternativa explícita que está conformado por las macro tendencias de formalización y de calidad de interacción social reflejando así que esta organización no se evidencian rasgos altamente cuestionables y que por el contrario se da un nivel de equilibrio en las percepciones que muestran las personas respecto a esta empresa

Loayza (2016) investigó: *El liderazgo pedagógico de los docentes y su relación con la calidad educativa de los alumnos del nivel primaria en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura*. Tesis de magíster en docencia universitaria por la Universidad Enrique Guzmán y Valle de Lima. El objetivo fue analizar la influencia del liderazgo pedagógico de los docentes en la calidad

educativa de los estudiantes del nivel primario en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura.

Concluye manifestando que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con la calidad educativa. Los resultados indican que el valor de significancia es menor que 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula a un nivel de confianza del 95%. Según estos resultados los docentes que presentan mejor liderazgo pedagógico generan una mejor calidad educativa en los alumnos de primaria en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura. Asimismo los resultados de las hipótesis específicas demuestran que existe relación entre el liderazgo pedagógico de los docentes y la eficiencia educativa, así como la excelencia educativa. Finalmente señala que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógicos de los docentes con la calidad educativa tanto a nivel global con sus respectivas dimensiones.

Respecto al objetivo determinar la relación que existe entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018. Se determinó que existe correlación positiva y moderada entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico, puesto que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es  $r_s = 0,65$  con un nivel de significancia del 5%.

Loayza, J. (2016) investigó: *El liderazgo pedagógico de los docentes y su relación con la calidad educativa de los alumnos del nivel primaria en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura*. Tesis de magíster en docencia universitaria por la Universidad Enrique Guzmán y Valle de Lima. El objetivo fue analizar la influencia del liderazgo pedagógico de los docentes en la calidad educativa de los estudiantes del nivel primario en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura. Concluye manifestando que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con la calidad educativa. Los resultados indican que el valor de significancia es menor que 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula a un nivel de confianza del 95%. Según estos resultados los docentes que presentan mejor liderazgo pedagógico generan una mejor calidad educativa en los alumnos de primaria en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura.



Respecto al objetivo determinar la relación que existe entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018. Se determinó que existe correlación baja entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico, puesto que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es  $r_s = 0,20$  con un nivel de significancia del 5%.

Colque (2016) investigó: *Estilo de liderazgo del docente en el aula según la percepción de los estudiantes de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Puerto Maldonado*. Tesis de magíster en docencia universitaria por la Universidad Enrique Guzmán y Valle de Lima. El objetivo fue determinar los estilos de liderazgo que caracterizan al docente en el aula según la percepción de los estudiantes de las facultades de enfermería, ingeniería de sistemas, derecho, contabilidad y administración de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Puerto Maldonado. Las conclusiones refieren que existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo que caracterizan al docente en el aula según la percepción de los estudiantes de las facultades de enfermería, ingeniería de sistemas, derecho, contabilidad y administración de la universidad mencionada con un nivel de los valores del cuartil 1 y un cuartil 3 así como los valores de percentil 10 y percentil 90 y se obtuvo el coeficiente de kurtosis siendo el valor 0,23 Estas diferencias también son notorias en los estilos coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador.

## V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe correlación positiva y significativa alta entre la variable cultura organizacional y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018, puesto que el coeficiente de correlación de Spearman es  $r_s = 0,73$ , con un nivel de significancia del 5%.
2. Se determinó que existe correlación positiva y significativa alta entre la dimensión conducción y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018, puesto que el coeficiente de correlación de Spearman es  $r_s = 0,87$ , con un nivel de significancia del 5%.
3. Se determinó que existe correlación positiva y significativa moderada entre la dimensión clima y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018, puesto que el coeficiente de correlación de Spearman es  $r_s = 0,65$ , con un nivel de significancia del 5%.
4. Se determinó que existe correlación alta entre la dimensión compromiso y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018, puesto que el coeficiente de correlación de Spearman es  $r_s = 0,82$ , con un nivel de significancia del 5%.

5. Se determinó que existe correlación alta entre la dimensión reconocimiento y el liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo”, Palián 2018, puesto que el coeficiente de correlación de Spearman es  $r_s = 0,72$ , con un nivel de significancia del 5%.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Teniendo en cuenta las conclusiones de esta investigación en donde se establece la existencia de una correlación alta entre la cultura organizacional y el liderazgo pedagógico; se recomienda al Director General del Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián a organizar e impulsar estrategias que permitan consolidar los indicadores de la cultura organizacional entre docentes, administrativos y estudiantes en general.
2. A los directivos de los institutos de educación superior tecnológicas públicos de la región Junín efectuar estudios comparativos de la cultura organizacional con otras variables como desempeño docente, inteligencia emocional, calidad del servicio educativo que ayuden a explicar en forma sistemática el nivel de influencia de la cultura organizacional cuyos resultados puedan considerarse como parte del PEI (proyecto educativo institucional) y el PER (Proyecto Educativo Regional).
3. A los docentes que estudian el Programa de Maestría de la Universidad César Vallejo sede Huancayo, a que tomen en cuenta los resultados de esta investigación y lo puedan ejecutar en sus instituciones educativas de trabajo.

## VII. REFERENCIAS

- Alcócer, S. (2013). *El sistema organizacional*. Lima: Cultura.
- Alvarado, O. (2014). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima Perú: San Marcos.
- Armengol, C. (2011). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Cabanillas, G. (2015). *Cómo hacer la tesis en educación y ciencias afines*. Ayacucho: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Chávez, A. (2016). *Liderazgo docente y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas del distrito de Chavín de Huantar*". Tesis de magíster en docencia y gestión educativa por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Colque, J. (2016). *Estilo de liderazgo del docente en el aula según la percepción de los estudiantes de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Puerto Maldonado*". Tesis de magíster en docencia universitaria por la Universidad Enrique Guzmán y Valle de Lima.
- Covey, S. (2014). *El liderazgo pedagógico*. México: Trillas.

- Darnell, M. (2011). *Desarrollo de la cultura organizacional*. México: Trillas.
- Gamarra, G., Rivera, T., Wong, F. Pujay, O. (2015). *Estadística e investigación con aplicaciones de SPSS*. Lima Perú: San Marcos.
- Gil, D. (2014). *Las teorías sobre el liderazgo*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw.
- Loayza, J. (2016). *El liderazgo pedagógico de los docentes y su relación con la calidad educativa de los alumnos del nivel primaria en la Institución Educativa San Luis Gonzaga de Piura*". Tesis de magíster en docencia universitaria por la Universidad Enrique Guzmán y Valle de Lima.
- Marcone, R., y Martín, B. (2013). *Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa*. Oviedo: Universidad de Playa Ancha.
- Martínez, V., y Otero, V. (2015). *Cultura escolar y mejora de la educación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Maxwell, J. (2011). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville (USA): Grupo Nelson: Caribe.
- Montaña, A., y Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Tesis de magíster por la Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Consultado el 10 de abril del 2017. Disponible en <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>

- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao*. Tesis de magister por la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima Perú. Consultado el 11 de abril del 2017. Disponible en [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1224/1/2012\\_Morocho\\_Cultura%20organizacional%20y%20autopercepci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20las%20instituciones%20educativas%20del%20nivel%20primaria%20Red%20N%C2%B0%2007%20Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1224/1/2012_Morocho_Cultura%20organizacional%20y%20autopercepci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20las%20instituciones%20educativas%20del%20nivel%20primaria%20Red%20N%C2%B0%2007%20Callao.pdf)
- Olmos, M., y Socha, K. (2010). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar la cultura organizacional*. Colombia: Universidad de Sabana.
- Parera, P. (2009). *El estudio de la cultura en el campo organizacional*. Madrid: Narcea.
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2005). *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima Perú: Mantaro.
- Quevedo, P. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A. Planta Galletas en el año 2015*. Tesis de ingeniero industrial en la Universidad César Vallejo de Trujillo Perú. Consultado el 11 de abril del 2017. Disponible en <https://prezi.com/tynfogw-zlol/desarrollo-de-tesis-patty-quevedo/>
- River, M., y Samra, A. (2012). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A*. Tesis de magister por la Universidad de Oriente, Maturín Venezuela. Consultado el 10 de abril del 2017. Disponible en [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145\\_R622\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145_R622_01.pdf)
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ruiz, J. (2010). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Madrid: Narcea.

- Valderrama, S. y León, L. (2013). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. Lima Perú: San Marcos.
- Wayre, D. (2012). *Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación*. México: Mc Graw Hill.
- Yarasca, J. (2017). *Cultura organizacional y gestión pedagógica administrativa en el Instituto Superior Tecnológico Público “José María Arguedas” de Sicaya*. Tesis de maestro en educación en docencia y gestión educativa por la Universidad César Vallejo, sede Huancayo
- Yarlequé, L. y Vila, R. (2010). *Teoría y metodología de la investigación*. Huancayo Perú: Uncp.



# **ANEXOS**

**Anexo N° 01: Matriz de consistencia**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018?	Determinar cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018	Existe relación directa entre cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>
¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo autocrático en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018?	Determinar cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo autocrático en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018	Existe relación directa entre cultura organizacional y liderazgo autocrático en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018
¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo democrático en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018?	Determinar cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo democrático en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018	Existe relación directa entre cultura organizacional y liderazgo democrático en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018
¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo liberal en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018?	Determinar cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo liberal en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018	Existe relación directa entre cultura organizacional y liderazgo liberal en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018
¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo situacional en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018?	Determinar cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo situacional en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018	Existe relación directa entre cultura organizacional y liderazgo situacional en el Instituto Superior Tecnológica Público “Santiago Antúnez de Mayolo” de Palián 2018

## Anexo N° 02: Operacionalización de las variables

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Cultura organizacional</b>	Es un conjunto de concepciones y creencias que dirigen, orientan los esfuerzos y fortalezas de los integrantes de una organización generando las condiciones básicas y necesarias para asumir los compromisos institucionales como la toma de decisiones y sistemas de control para producir normas de convivencia que coadyuvan en el logro de la misión y visión de la organización y que perdura en el tiempo. (Schein, 2014).	Son los hábitos y creencias a través de normas de convivencia, valores, comportamientos que de una u otra manera influyen en las actitudes de los integrantes de una determinada organización. Comprende 4 dimensiones: liderazgo directivo y jerárquico, clima institucional y reconocimiento al desempeño.	Conducción	Liderazgo en la gestión Elaboración de instrumentos de gestión Política de selección de personal Alianzas estratégicas	Ordinal con 5 niveles  Muy Bueno 5 Bueno 4 Regular 3 Deficiente 2 Muy deficiente 1
			Clima	Práctica de valores Espacios de comunicación Reuniones de coordinación Igualdad de oportunidades Identidad institucional	
			Compromiso	Políticas de titulación Contextualización de los planes de estudio Monitoreo y evaluación Proyectos de innovación tecnológica	
			Reconocimiento	-Ambiente favorable al desempeño -Superación y compromiso con la tarea educativa -Liderazgo en la gestión educativa -Aceptación del error como factor de unidad	

Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración
<b>Liderazgo pedagógico</b>	Acción del profesional que ejerce la docencia promoviendo aprendizajes en sus estudiantes, estimula y motiva a lograr los objetivos, competencias o estándares educativos. Es la persona que está calificada para instruir y formar al individuo, es el profesional que asume el compromiso social de su quehacer” (Cochachi, 2006, p. 67).	Es el rol orientador y facilitador que ejerce el docente sobre los estudiantes permitiendo	- Liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisión vertical</li> <li>- Imposición de órdenes</li> <li>- Comunicación vertical</li> </ul>	Ordinal con 5 niveles  Muy Bueno 5 Bueno 4 Regular 3 Deficiente 2 Muy deficiente 1
		incentivarles para que trabajen en forma entusiasta en el logro de sus desempeños. Esta tarea implica saber orientar a los estudiantes, a superar los conocimientos	- Liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Decisión compartida</li> <li>- Asignación de responsabilidades</li> <li>- Escucha con atención</li> <li>- Participación</li> </ul>	
		teóricos que deben de asistir con agrado a clases. Esta calidad y calidez humana que se entabla en el aula se configura como un buen clima de	- Liderazgo liberal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irresponsabilidad</li> <li>- Escasa participación</li> <li>- Negligencia académica</li> </ul>	
			- Liderazgo situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acomodación según las circunstancias.</li> <li>- Poco compromiso académico</li> </ul>	

		clase y esto se traduce en el reconocimiento sincero del estudiante.			
--	--	--	--	--	--

## Anexo N° 03: Instrumentos



### CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) docente:

En esta encuesta se presentan reactivos sobre la cultura organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago” de Palián, Huancayo. Cada ítem va seguida de cinco alternativas de respuesta. Responde marcando con (X) la alternativa con la que más te identificas. Es de CARÁCTER ANÓNIMO, por ello suplico responder con sinceridad y veracidad el cuestionario teniendo en cuenta estos criterios:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

#### EN EL IESTP “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”:

N°	ITEMS O REACTIVOS	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
	<b>I. CONDUCCIÓN</b>					
1.	Se actualiza el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y el PCI (Proyecto Curricular Institucional) acorde a las políticas nacionales, regionales y propósitos institucionales.					
2.	El PEI articula la propuesta pedagógica y las demandas del entorno y se planifican acciones para su socialización.					
3.	Se promueve el liderazgo eficaz de los directivos de la institución en el logro de los objetivos institucionales.					
4.	Elaboran anualmente el Plan Estratégico y el Plan Anual de Trabajo de las Carreras Profesionales.					
5.	Es política institucional participar en eventos académicos, deportivos, folclóricos y cívicos a nivel local, provincial y regional.					
6.	Se promueve un clima institucional adecuado orientado a la excelencia académica basado en valores y principios.					
7.	Se selecciona el personal idóneo para el cumplimiento de cargos directivos, jefes y coordinaciones.					
8.	Existe un sistema de monitoreo y acompañamiento a jefes,					

	docentes, trabajadores administrativos y estudiantes.					
9.	Se realizan alianzas estratégicas con otras instituciones para el desarrollo y fortalecimiento de las carreras profesionales.					
10.	Se realiza un estudio de mercado para el funcionamiento de las carreras profesionales.					
	<b>II. CLIMA</b>					
11.	El comportamiento organizacional se basa en la práctica de valores morales.					
12.	El ambiente de trabajo se basa en la armonía, entusiasmo y convicción.					
13.	Existe un compromiso que todos los esfuerzos institucionales estén orientados con el aprendizaje significativo y productivo de los estudiantes.					
14.	El sistema de comunicación e información es fluida en todos los estamentos de la institución.					
15.	Las reuniones de trabajo institucional se basan en un diálogo cordial, de confianza y compañerismo entre jefes, docentes y trabajadores administrativos.					
16.	Se estimula y fortalece la labor docente, administrativa y estudiantil con jornadas de capacitación.					
17.	Los directivos dan un trato justo, cortés y de respeto a toda la comunidad antunecina.					
18.	Existe una igualdad de oportunidades a que las carreras profesionales planifiquen, ejecuten y evalúen proyectos empresariales.					
19.	Hay un trabajo cooperativo entre directivos y colegas de la institución donde se pone en práctica buenas relaciones humanas					
20.	Hay apertura para escuchar las diversas opiniones y las decisiones institucionales son tomadas en asamblea.					
	<b>III. COMPROMISO</b>					
21.	Los directivos, docentes y administrativos facilitan académica y administrativamente la titulación de los estudiantes.					
22.	Existe un compromiso en garantizar la realización de las prácticas pre profesionales en cada Carrera Profesional.					
23.	Los planes de estudios están en función a las exigencias del mercado.					
24.	Se promueve estrategias para fortalecer la educación técnica y productiva de los estudiantes.					
25.	Los docentes son monitoreados y a la vez se autoevalúan con					

	sus portafolios pedagógicos.					
26.	Existen políticas académicas y administrativas que facilitan la titulación de los estudiantes.					
27.	Existen espacios de consejería durante el proceso formativo en las carreras profesionales.					
28.	Existe el compromiso de planificar, ejecutar, evaluar e informar actividades o proyectos de innovación tecnológica.					
29.	Se promueve y estimula el desarrollo de la investigación en las carreras profesionales.					
30.	Los estudiantes se identifican plenamente con la misión y visión institucional. Se comprueba en su desenvolvimiento académico y su comportamiento en actos públicos.					
	<b>IV. RECONOCIMIENTO</b>					
31.	Se ofrecen espacios y/o ambientes que estimula y motiva a los estudiantes a dar lo mejor de sí.					
32.	Se estimula a los equipos de trabajo a encontrar innovadoras formas de trabajo.					
33.	Cuando se emprende una acción emprendedora, los directivos ofrecen todo su apoyo.					
34.	En la memoria del año académico se estimula a los estudiantes que ocuparon los primeros puestos.					
35.	Se estimula y reconoce a los docentes que han realizado trabajos productivos y de investigación con sus estudiantes.					
36.	Se reconoce a los equipos de trabajo que contribuyeron en los objetivos institucionales (examen de admisión, campeonatos interinstitutos, ferias de ciencias y tecnología, desfiles, etc).					
37.	Se reconoce con Resolución Directoral de felicitación a las personas o equipos que dejaron en alto el nombre de la institución.					
38.	Se reconoce a las instituciones que ofrecieron apoyo en la realización de prácticas preprofesionales a los estudiantes de todas las carreras profesionales.					
39.	Se cuenta con un estímulo para reconocer a aquellas carreras profesionales que destacaron en el logro de los objetivos estratégicos.					
40.	Se reconoce a directivos, docentes, administrativos que mostraron compromiso institucional en las diferentes actividades realizadas.					



### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Estimado (a) docente:

En esta encuesta se presentan reactivos sobre el liderazgo pedagógico del docente que labora en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público “Santiago” de Palián, Huancayo. Cada ítem va seguida de cinco alternativas de respuesta. Responde marcando con (X) la alternativa con la que más te identificas. Es de CARÁCTER ANÓNIMO, por ello suplico responder con sinceridad y veracidad el cuestionario teniendo en cuenta estos criterios:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

#### USTED COMO DOCENTE:

N°	ITEMS O REACTIVOS	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
<b>I. LIDERAZGO AUTOCRÁTICO</b>						
1.	Impone órdenes a los estudiantes.					
2.	Toma decisiones y luego lo enuncia a los estudiantes.					
3.	Asume toda la responsabilidad sin propiciar la independencia de sus estudiantes.					
4.	Demuestra en sus clases una comunicación vertical.					
5.	No permite que ningún estudiante le contradiga su posición.					
6.	Levanta el tono de voz con facilidad cuando alguien no está de acuerdo con usted.					
7.	No respeta los acuerdos de convivencia establecidos en el aula.					
8.	No permite que sus estudiantes den algunos aportes en el aula.					
9.	No acepta opiniones de sus colegas en las reuniones de trabajo.					
10.	No participa en la evaluación y autoevaluación de su carrera profesional.					
<b>II. LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</b>						
11.	Propicia la toma de decisión compartida con sus estudiantes.					
12.	Promueve la participación de los estudiantes en el desarrollo de actividades.					
13.	Asigna responsabilidades a sus estudiantes según sus capacidades y desempeños para que se sientan comprometidos en la ejecución de las actividades.					
14.	Toma decisiones compartidas con sus estudiantes.					
15.	Acepta los aportes de sus estudiantes siempre en cuando sea factible.					
16.	Sabe escuchar con atención opiniones contrarias a su posición.					

17.	Alienta la participación de sus estudiantes en el logro de sus propósitos.					
18.	Permite a sus estudiantes proponer la realización de algunos proyectos productivos.					
19.	Acepta que algunas decisiones en el aula, sean tomadas por sus estudiantes.					
20.	Delega en los estudiantes responsabilidades académicas de trabajo en equipo.					
	<b>III. LIDERAZGO LIBERAL</b>					
21.	No hace cumplir los acuerdos de convivencia en el aula.					
22.	Es el último en enterarse lo que sucede en su aula.					
23.	Se desentiende de sus responsabilidades como docente.					
24.	Se muestra poco participativo o dubitativo en reuniones de coordinación.					
25.	Muy pocas veces toma los desempeños individuales de sus estudiantes					
26.	Fomenta a que los estudiantes aprendan en forma individual y no en equipo.					
27.	No acostumbra en presentar los respectivos documentos curriculares.					
28.	No toma en cuenta el ritmo de aprendizaje de sus estudiantes.					
29.	Programa actividades sin tomar en cuenta el perfil del egreso.					
30.	Realiza acciones de tutoría en sus estudiantes.					
	<b>IV. LIDERAZGO SITUACIONAL</b>					
31.	Se acomoda a las exigencias académicas de sus estudiantes.					
32.	En algunas circunstancias toma en cuenta el perfil de egreso de sus estudiantes.					
33.	Fomenta a sus estudiantes el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo.					
34.	Siempre considera el estilo de aprendizaje individual que tienen los estudiantes.					
35.	Considera que cada estudiante es autónomo en sus aprendizajes.					
36.	A veces hace uso de las TICs en sus sesiones de aprendizaje.					
37.	Es partícipe de que cada estudiante debe elegir la mejor estrategia al desarrollar sus tareas escolares.					
38.	Explica que los problemas existentes deben considerarse como una oportunidad para aprender.					
39.	Comparte con sus estudiantes sus inquietudes, aspiraciones y necesidades académicas.					
40.	Realiza acciones de investigación cuando las circunstancias lo permiten.					

## Anexo N° 04: Validez de los instrumentos



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO 1:** Cuestionario sobre Liderazgo Pedagógico

**OBJETIVO:** Recopilar información acerca del Liderazgo Pedagógico del Instituto Superior Tecnológica Público "Santiago Antúnez de Mayolo" de Palián.

**DIRIGIDO A:** Dirigido a docentes nombrados y contratados.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Dr. Arturo Alfredo Peralta Villanes.

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Dr. en Educación.

**VALORACIÓN:**

<del>BUENO</del>	REGULAR	DEFICIENTE
------------------	---------	------------

**FIRMA DEL EVALUADOR**

*Dr. Peralta Villanes Arturo Alfredo*

COD. 26150



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### **MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO 1:** Cuestionario sobre Cultura Organizacional

**OBJETIVO:** Recopilar información acerca de la cultura organizacional del Instituto Superior Tecnológica Público "Santiago Antúnez de Mayolo" de Palián.

**DIRIGIDO A:** Dirigido a docentes nombrados y contratados.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Dr. Arturo Alfredo Peralta Villanes.

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Dr. en Educación.

**VALORACIÓN:**

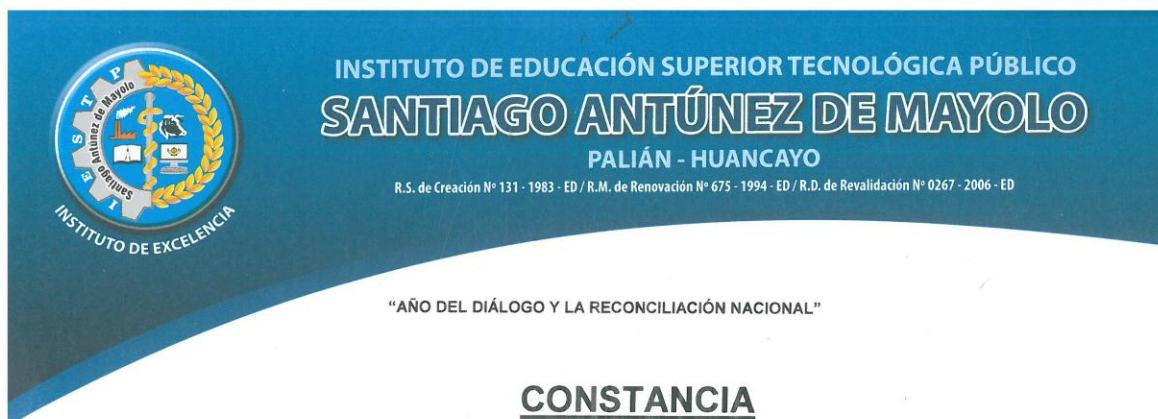
<del>BUENO</del>	REGULAR	DEFICIENTE
------------------	---------	------------

**FIRMA DEL EVALUADOR**

*Dr. Peralta Villanes Arturo Alfredo*

COD. 26150

## Anexo N° 05: Constancia que acredita la realización del estudio



### EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA PÚBLICO SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO; HACE CONSTAR:

Que, el Br. JORGE LUIS ALIAGA FLORES, cuenta con la AUTORIZACIÓN para el uso y aplicación de los instrumentos (cuestionario) de la investigación titulada: “Cultura organizacional y liderazgo pedagógico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO, Palián 2018”, durante el mes de julio.

Se expide la presente constancia, para los fines que estime por conveniente el interesado.

Huancayo, 30 de julio de 2018.

  
Mg. Vicarite Edgardo Palomino García  
DIRECTOR GENERAL (e)  
C.M. 1019834422



Anexo N° 06: Base de datos

TABLA DE DATOS DE LA VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

SUJETOS	DIMENSIÓN: CONDUCCIÓN										DIMENSIÓN: CLIMA										DIMENSIÓN: COMPROMISO										DIMENSIÓN: RECONOCIMIENTO																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40							
1	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	36	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	35	3	3	3	3	3	3	4	4	32	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37	140				
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	39	145			
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36	3	4	3	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	36	148			
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	42	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43	4	5	5	5	5	4	4	4	44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	159			
5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	3	3	3	4	4	4	4	3	3	35	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	133			
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32	4	3	3	3	3	3	3	4	33	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	143			
7	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	35	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38	3	4	4	4	4	3	4	4	38	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	36	147		
8	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	25	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	23	3	2	3	2	3	2	2	2	23	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	24	95			
9	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	28	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	25	3	2	3	2	3	3	3	2	27	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	24	104			
10	4	2	4	3	3	5	2	3	4	3	33	4	2	2	4	2	4	2	2	2	4	28	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	35	128			
11	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	34	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	25	2	2	4	3	3	4	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	31	118			
12	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	33	2	2	2	4	3	2	4	4	2	3	28	4	4	3	4	2	3	4	2	4	3	33	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	34	128		
13	2	2	2	2	4	2	3	3	4	2	26	4	3	3	4	3	4	2	2	3	4	32	4	3	2	4	3	2	2	3	3	28	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	3	26	112		
14	4	3	4	2	2	4	2	2	4	3	30	3	3	2	3	2	2	2	4	4	2	27	4	4	4	2	3	2	2	4	3	4	32	4	2	2	4	2	2	4	4	3	3	30	119		
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	22	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	31	2	4	3	4	3	4	2	2	2	28	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	26	107			
16	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	26	3	4	3	4	4	2	2	2	4	3	31	3	2	4	4	2	3	3	4	3	32	2	2	2	3	3	4	4	3	3	2	28	117			
17	3	2	2	1	3	4	2	3	2	2	24	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	34	4	2	3	3	4	3	2	4	3	31	4	3	2	2	2	2	3	4	3	3	28	117			
18	2	3	4	2	2	2	3	2	2	4	26	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	29	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	30	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	28	113		
19	2	2	4	3	4	4	3	3	2	3	30	3	3	4	2	2	3	4	4	3	4	32	3	2	3	3	4	4	4	2	2	2	29	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	22	113		
20	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	33	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	34	2	3	4	3	3	3	2	2	27	3	3	2	2	4	2	4	2	3	4	3	4	30	124		
21	3	2	4	2	4	3	3	4	3	4	32	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	34	4	3	4	3	4	4	2	2	3	4	33	3	2	4	4	3	2	2	2	2	2	26	125		
22	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	33	4	3	3	2	2	4	3	2	4	2	29	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	25	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	31	118		
23	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	35	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	34	4	4	3	4	4	4	4	4	39	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	33	141			
24	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	23	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	32	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	28	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	28	111		
25	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	26	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3	2	2	3	2	2	2	4	3	25	4	3	3	4	4	2	4	2	4	2	3	3	32	114	
26	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	29	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	32	105		
27	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	32	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	28	4	1	2	2	3	4	3	4	3	3	29	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	25	114		
28	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	24	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	32	2	2	2	3	2	4	2	2	2	23	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	2	26	105		
29	2	2	2	4	2	3	3	4	2	2	26	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31	2	3	3	4	3	3	2	2	2	26	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	28	111	
30	4	4	3	4	3	2	2	3	3	4	32	4	2	3	2	4	2	4	2	2	2	27	4	3	2	3	3	3	4	3	4	31	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	111	
31	3	3	2	2	2	4	3	3	2	4	28	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	30	3	3	4	2	2	4	4	2	3	4	31	4	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	27	116	
32	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	31	4	3	3	4	5	3	2	2	4	2	32	2	3	3	4	3	3	2	2	27	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	3	4	26	116		
33	4	3	3	2	2	4	2	4	2	2	28	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	26	2	2	4	4	3	2	3	4	2	29	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	32	105
34	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	24	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	26	2	3	3	2	3	2	3	2	25	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	27	102		
35	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	29	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	25	3	2	3	3	2	3	3	2	2	25	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	24	103		
36	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	27	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	26	3	4	2	3	3	2	3	4	3	2	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	3	26	108		
37	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	28	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	26	2	3	3	2	3	4	3	2	29	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	29	112		
38	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	27	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	25	3	2	3	2	3	2	2	2	2	25	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	29	106		
39	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	33	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	31	3	2	3	3	3	3	2	3	3	28	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	32	124		
40	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	33	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	32	2	3	4	3	3	3	4	3	3	31	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	32	128			

41	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	32	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	33	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	34	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	36	135
42	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	34	2	3	4	3	4	3	4	4	4	35	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	33	136	
43	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	33	3	2	4	4	3	4	4	3	2	3	32	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	34	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	36	135
44	4	3	2	3	3	4	3	2	2	2	28	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	32	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	31	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	30	121
45	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	31	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	34	2	2	3	3	3	3	3	4	3	29	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	123	
46	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	39	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	43	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	42	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34	158
47	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	40	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	37	4	3	3	3	2	3	2	3	5	4	32	4	5	3	3	4	4	5	4	4	40	149
48	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	35	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	40	3	3	2	3	4	3	4	3	3	32	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37	144
49	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	38	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	43	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	46	5	3	2	4	3	2	3	1	3	4	30	157
50	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	3	3	3	4	4	4	4	3	3	35	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	133	
51	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	39	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	37	4	4	3	4	3	4	3	3	5	4	37	5	4	4	4	4	3	3	4	4	38	151	
52	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	36	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	35	3	4	4	3	4	4	3	4	36	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5	36	143
53	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	41	5	5	4	4	4	4	2	3	4	4	39	3	3	2	3	4	4	2	3	4	32	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	33	145	
54	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3	34	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	34	2	3	4	4	4	4	3	4	4	36	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	34	138	
55	2	4	3	4	3	3	4	2	3	3	31	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	35	4	3	3	3	3	3	4	3	4	33	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	33	132	
56	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	32	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	36	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	31	3	2	3	4	3	4	3	4	3	32	131	
57	4	4	3	4	3	2	2	3	3	4	32	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	31	4	3	3	3	3	3	4	3	4	33	4	2	3	3	4	2	4	2	3	30	126		
58	3	4	2	3	3	4	3	3	3	5	33	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	28	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	33	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	31	125
59	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	35	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	36	3	3	3	4	4	4	3	3	3	34	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	31	136	
60	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	33	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	34	4	3	4	3	3	4	3	2	2	31	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	131	
61	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	34	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	34	4	4	4	4	4	4	2	2	3	35	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	33	136	
62	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	35	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	34	5	3	4	3	3	4	3	5	4	4	38	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	42	149
63	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	35	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	35	4	3	2	3	3	3	4	5	4	34	4	5	4	3	4	4	5	4	2	4	39	143	
64	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	37	5	2	4	3	3	4	5	3	4	4	37	3	3	3	3	4	3	4	4	34	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3	33	141		
65	5	2	3	3	3	4	3	3	4	4	34	4	3	3	4	2	4	2	4	3	4	33	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	34	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	36	137
66	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	34	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	30	2	2	4	3	4	4	4	3	2	4	32	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37	133
67	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	35	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	35	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	38	146	
68	2	2	3	2	4	2	4	3	4	2	28	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	35	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	32	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	128	
69	4	3	4	3	2	4	2	2	4	4	33	3	3	2	3	2	2	4	4	4	2	29	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	34	4	2	3	4	2	3	4	4	3	3	32	127
70	5	3	4	2	4	2	4	3	2	4	33	4	5	4	4	3	4	3	2	4	3	36	2	4	3	4	3	4	2	3	30	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	30	129

TABLA DE DATOS DE LA VARIABLE 2: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

SUJETOS	DIMENSIÓN: LIDERAZGO AUTOCRÁTICO										DIMENSIÓN: LIDERAZGO DEMOCRÁTICO										DIMENSIÓN: LIDERAZGO LIBERAL										DIMENSIÓN: LIDERAZGO SITUACIONAL															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40						
1	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	2	2	2	2	3	2	3	2	4	24	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	38	131			
2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	42	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	32	3	3	3	3	3	3	2	4	5	32	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37	143	
3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	43	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	45	162		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	37	166	
5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35	3	3	3	2	3	3	4	4	3	31	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	37	139		
6	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	36	3	3	3	2	2	3	3	4	4	31	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	30	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	37	134	
7	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	30	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	35	129	
8	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	33	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	140		
9	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	35	3	3	2	3	2	3	3	2	25	3	3	3	3	3	2	3	5	4	5	4	35	123		
10	2	3	3	4	3	4	3	4	3	2	31	4	4	3	4	3	3	4	3	3	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	43	148		
11	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	44	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	44	179	
12	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	44	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	36	3	3	4	4	4	4	4	3	4	36	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	45	161	
13	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	36	5	5	5	4	4	4	4	4	5	45	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	45	168	
14	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	32	3	3	3	3	3	3	2	4	5	32	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37	139		
15	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	44	3	4	3	3	2	4	3	4	4	34	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	41	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38	157		
16	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47	5	5	5	5	4	4	4	3	3	42	4	4	4	5	5	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	44	176		
17	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	41	4	4	4	3	3	4	4	5	5	41	3	3	4	4	4	4	3	5	5	39	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	44	165	
18	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	43	4	4	5	4	5	5	5	5	5	47	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	33	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43	166		
19	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	45	4	4	4	3	3	4	3	3	4	36	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	47	165	
20	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	37	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	32	3	3	3	3	3	2	4	5	32	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37	138		
21	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	4	4	5	4	5	4	5	44	5	5	5	5	3	3	3	3	4	5	5	43	175		
22	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	43	4	4	4	4	5	3	4	4	4	40	4	4	4	3	3	3	5	4	5	38	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	39	160			
23	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	5	5	5	4	43	4	4	4	4	5	5	5	5	4	45	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	44	175	
24	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	45	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	5	5	5	5	5	46	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	41	173	
25	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	47	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35	3	3	2	3	4	4	4	3	3	32	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	153	
26	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32	3	3	3	3	3	4	4	4	4	35	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	40	155	
27	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	3	3	3	3	4	3	34	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	35	144	
28	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	44	4	4	3	3	4	4	3	5	5	40	4	4	4	3	3	3	4	4	4	36	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	35	155	
29	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	38	4	4	4	5	5	5	5	5	5	47	3	3	3	4	5	4	4	5	40	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	38	163		
30	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	31	3	3	3	5	5	5	3	3	4	39	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	42	155			
31	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	36	4	3	3	4	4	4	5	5	3	38	4	4	4	4	4	5	5	5	44	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	43	161		
32	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	41	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	34	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37	153
33	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	36	5	5	5	5	4	4	4	4	4	44	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	43	165		
34	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48	4	4	4	4	4	5	4	5	5	43	4	5	5	5	5	5	4	4	46	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	46	183	
35	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	4	4	4	4	5	5	5	5	4	45	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	172	
36	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	46	4	4	4	4	4	5	4	5	5	43	4	4	4	4	4	4	4	5	42	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46	177	
37	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47	3	3	3	3	4	4	5	4	4	37	3	3	3	2	2	3	3	3	28	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	48	160	
38	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	4	4	5	4	4	5	5	5	5	46	4	4	4	4	5	5	5	5	45	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	185
39	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	40	4	5	4	5	5	5	4	5	46	4	5	5	5	5	5	5	5	47	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46	179
40	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	43	3	3	3	5	4	4	4	4	5	40	4	4	5	4	4	4	4	5	4	42	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	157	
41	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	48	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44	4	4	4	5	5	5	5	5	47	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	44	183		
42	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	5	5	3	3	3	3	5	5	44	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44	3	3</														



46	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	39	2	2	2	2	1	2	2	4	4	4	25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	42	155		
47	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	48	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	45	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	45	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	185
48	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	48	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	45	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	46	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	36	175	
49	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	41	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	37	168		
50	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48	5	5	5	4	4	4	3	3	2	4	39	3	4	4	5	5	4	4	2	4	3	38	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	42	167		
51	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	41	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	41	3	3	4	4	4	4	3	5	5	39	3	3	5	4	4	5	5	4	5	4	42	163			
52	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	44	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	43	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	33	4	5	4	4	4	2	4	3	4	4	38	158		
53	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	42	4	3	4	5	3	4	3	3	2	4	35	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	35	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	46	158		
54	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	35	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	31	3	3	3	4	3	3	2	2	3	5	31	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	35	132		
55	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	43	4	3	4	4	4	5	3	4	4	39	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	40	4	5	5	4	3	3	2	4	5	5	40	162			
56	2	3	4	3	3	4	2	4	3	3	31	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	35	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	26	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37	129		
57	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	39	3	2	3	3	4	3	3	3	4	5	33	3	2	3	2	3	4	3	2	3	5	30	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	37	139		
58	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	43	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	38	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	35	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	43	159		
59	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	44	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	40	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	35	3	4	3	4	4	2	3	2	4	5	34	153		
60	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	33	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	36	2	4	4	4	5	3	4	4	5	4	39	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	36	144		
61	4	3	3	2	2	4	5	3	4	3	33	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	40	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	43	158		
62	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	3	3	3	4	4	4	5	5	3	38	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	43	162		
63	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	40	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	42	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	37	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	36	155		
64	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	36	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	43	165		
65	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	43	3	4	4	3	4	3	5	3	5	5	39	3	5	5	4	5	4	5	2	4	3	40	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	42	164		
66	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	38	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	38	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	40	5	4	4	3	4	5	4	5	3	4	41	157		
67	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	39	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	41	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	37	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	42	159		
68	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	40	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	46	4	4	5	4	2	3	4	4	3	3	36	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	40	162		
69	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	45	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	32	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	40	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	42	159		
70	3	4	5	4	4	3	2	4	2	4	35	3	4	3	4	4	3	4	2	2	4	33	3	2	3	2	5	3	3	4	4	5	34	4	4	3	3	2	4	4	5	5	3	37	139		

## Anexo N° 07: Evidencias Fotográficas

