



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

**Modelo de Liderazgo para la Cultura Organizacional Nivel de
Educación Primaria en la Institución Educativa Juan Manuel
Iturregui de Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Educación**

AUTOR:

Saavedra Carrasco, Luis Alberto (ORCID: 0000-0002-7706-0189)

ASESOR:

Dr. Montenegro Camacho, Luis (ORCID: 0000-0002-8696-5203)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedicado a nuestro señor Jesucristo y a nuestra santísima Virgen María.

A mis padres, a mi amada esposa Katty e hijos Zoe Amira y Luis Amir; a mis hermanos y a toda la familia Carrasco Pintado y Saavedra Vásquez.

En especial a la memoria de mi tía Lucha y mi tío Oscar.

El autor.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo y a sus docentes.

Un agradecimiento especial al Dr. Luis Montenegro por su apoyo constante.

El autor.

Índice de Contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de la investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	19
3.6. Método de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	37
VII. RECOMENDACIONES	38
VIII. PROPUESTA	39
REFERENCIAS	42
ANEXOS	49

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis del Alpha de Cronbach.....	19
Tabla 2 Tipos de cultura y sus dimensiones OCAI.....	20
Tabla 3 Estadística Descriptiva de la Percepción Actual de la Cultura según Dimensión.....	21
Tabla 4 Porcentaje de Datos Agrupados en el IC de la Media al 95% para la Cultura Actual Docentes de Nivel Primario.....	22
Tabla 5 Estadística Descriptiva de la Cultura deseada según Dimensión.....	24
Tabla 6 Porcentaje de Datos Agrupados en el IC de la Media al 95% para la Cultura Deseada Docentes del Nivel Primario.....	25
Tabla 7 Varianza Total Explicada. Método de Componentes Principales	54
Tabla 8 Matriz de Componentes Rotados	55

Índice de figuras

Figura 1. Gráfica de sedimentación OCAI.....	18
Figura 2. Perfil de la cultura actual percibida por los profesores del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.	22
Figura 3. Perfil de la cultura organizacional deseada por los docentes del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.....	24
Figura 4. Representación gráfica de la propuesta del Modelo de liderazgo para la cultura organizacional de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.....	28

Resumen

El presente documento de investigación tiene como propósito general, proponer un modelo de liderazgo para la cultura organizacional de la IE Juan Manuel Iturregui en el Nivel Primario. Fue de enfoque Cuantitativo no experimental. Tuvo como población y muestra la misma de 34 docentes del nivel primario. En cuanto al instrumento se utilizó una encuesta llamada OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Donde se concluye que la percepción de la cultura actual de los docentes de nivel primario en dicha institución educativa fue la Jerarquizada mientras que la cultura deseada fue la cultura tipo Clan. Por otro lado, tanto en la cultura actual y deseada no hubo consenso en las muestras analizadas. Asimismo, este estudio propuso un modelo de liderazgo validado por tres expertos en el tema.

Palabras clave: Modelo de liderazgo, cultura organizacional, OCAI

Abstract

The general purpose of this research document is to propose a leadership model for the organizational culture of the El Juan Manuel Iturregui at the Primary Level. It was of a non-experimental Quantitative approach. It had as a population and shows the same 34 teachers at the primary level. Regarding the instrument, a survey called OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) was used. Where it is concluded that the perception of the current culture of primary level teachers in said educational institution was Hierarchized while the desired culture was the Clan-type culture. On the other hand, both in the current and desired culture there was no consensus in the samples analyzed. Likewise, this study proposed a leadership model validated by three experts on the subject.

Keywords: Leadership model, Organizational culture, OCAI

I. INTRODUCCIÓN

La globalización requiere que las instituciones sean competitivas, donde la cultura organizacional juega un papel muy importante, ya que es uno de los factores fundamentales para poder lograrlo. En tal sentido las organizaciones deben mejorar su clima organizacional para mantener el bienestar de los colaboradores, a mejorar la productividad, y a aumentar la capacidad competitiva de la organización.

Para que una organización tenga una fuerte cultura organizacional debe ser única, reduciendo la desconfianza de la colectividad, donde exista la creación del compromiso de sus empleados al compartir la misma visión, así como en el cumplir de sus obligaciones planteadas y planificadas mediante sus objetivos, teniendo en cuenta el orden social y la continuidad de sus colaboradores (Daneshmandnia, 2019). A diferencia con la perspectiva cultural, donde su papel principal se encuentra en la interpretación, construcción y negociación de la que existe en la realidad para la construcción de una cultura.

Según Fuentes (2012) en su investigación indicó que la cultura organizacional está conformada por la unión de dos tipos de cultura, la formal y la informal, teniendo en cuenta factores internos como externos, indicando que las organizaciones siempre van de la mano con la cultura. Donde indica que la cultura formal ve el comportamiento, los valores y creencia de sus integrantes, y la cultura informal ve los comportamientos reales.

Del mismo modo, Ramírez (2019) mencionó en su investigación que la cultura organización es influenciada significativamente por el entorno organizacional, teniendo en cuenta los valores, creencias y conducta de los colaboradores de una organización para el cumplimiento y logro de objetivos, gestionándose de manera consecutiva para obtener una excelente calidad de convivencia. Es por ello que la cultura genera la unión de significados que comparten los integrantes de una empresa, permitiéndole distinguirse de otras

La cultura en las empresas tiene un alto grado de importancia porque ayuda a valorar y determinar el entorno, donde se obtiene conocimiento e información que son indispensables para saber lidiar con la globalización y la competencia, por lo tanto, la cultura se ha convertido en parte fundamental para todo tipo de organización, generando trabajo de calidad para sus colaboradores, así como tener una ventaja competitiva con un mecanismo diferenciador (Fuentes, 2012).

Asimismo, Schein (2010) menciona que el aspecto cultural es muy poderoso porque se presentan fuera de la conciencia, ya que ayudan a explicar las experiencias frustrantes y desconcertantes de la vida y por ende de las organizaciones. Respectivamente los investigadores Cameron y Quinn en el 2006 plantearon ciertas características para evaluar la cultura, siendo: (a) el estilo de supervisión y gestión, (b) las características dominantes, (c) el liderazgo organizacional, (d) el énfasis estratégico, (e) el cohesionador común, y (f) el criterio de éxito.

Asimismo, es muy importante identificar al liderazgo escolar como clave para alcanzar los objetivos de las instituciones educativas a nivel nacional y mejorar en calidad la educación. En la mayoría de I.E. se puede observar una estructura rígida y jerarquizada, de desconfianza, de subordinación y conflictos con la comunidad educativa, sumándose también el estilo de liderazgo autoritario por parte de los directivos.

MINEDU (2014), presentó los lineamientos para el buen desempeño directivo donde propone ciertas cualidades y competencias exigentes que debe tener el profesional que tenga a cargo una institución educativa estatal, sin embargo, todavía existe una carencia del buen liderazgo para poder tener una cultura organizacional esperada por sus colaboradores. Según los resultados obtenido en la evaluación censal educativa del 2019, las instituciones educativas de educación primaria tienen 104261 estudiantes, 4800 docentes y 5675 secciones dentro del departamento de Lambayeque (ESCALE, 2020).

Con respecto al porcentaje del indicador del clima que existe en la organización educativa no llegan ni al 70% en relación de directivos y docentes siendo el liderazgo aspecto muy importantes para el manejo y gestión de una institución educativa, al no tener una adecuada planificación y el cumplimiento de las normativas dentro de la institución, se da como resultado una falta en el buen manejo de la cultura (ESCALE, 2020).

A lo anteriormente descrito, podemos plantear el problema de estudio que es el conocer que propiedades son más representativas de la cultura en los docentes de nivel primario de la I.E. 10106 Juan Manuel Iturregui. Así como conocer la anuencia que existe en la percepción actual y la deseada en cuanto a la cultura

por parte de los profesores, y proponer un modelo de liderazgo para el buen desarrollo de la cultura y mejorar sus indicadores como institución.

A la problemática descrita anteriormente podemos plantear la pregunta principal, ¿cómo debe ser un modelo de liderazgo para la cultura organizacional de los docentes de la I.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario en cuanto a sus percepciones?

La presente investigación tiene implicaciones metodológicas, teóricas, prácticas y sociales en el entorno de estudio de la cultura. Dentro de la justificación teóricas, Se tienen en cuenta diversas definiciones y conceptos concernientes a la cultura, donde dichos resultados y hallazgos pueden aportar en futuras discusiones referidos al tema desarrollado. En la justificación prácticas, el presente estudio esta presto para ser utilizada en futuras investigaciones en donde estudien la cultura, del mismo modo establece un modelo de liderazgo con el fin de lograr la cultura deseada por los colaboradores de la I.E. estudiada. (Bernal, 2010)

Así también tiene justificación metodológica porque utiliza y emplea el método científico en toda su elaboración con el fin de entender los problemas que conlleva a la utilización de la cultura mediante un modelo de liderazgo, además este planteamiento, puede ser el modelo referencial de antecedente para otras investigaciones futuras. Como último punto la justificación social, donde la investigación permite caracterizar la cultura organizacional de la institución educativa en el nivel primario y establecer las recomendaciones necesarias para su mejor administración en beneficio de la institución y su entorno (Bernal, 2010).

La investigación tuvo como propósito general el proponer un modelo de liderazgo para la cultura organizacional de la IE Juan Manuel Iturregui en el Nivel Primario. Se planteó objetivos específicos como: Determinar si existe anuencia en la percepción de la cultura actual en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario, determinar si existe anuencia en la percepción de la cultura deseada en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario, diseñar el Modelo de Liderazgo para la Cultura Organizacional en la I.E. Juan Manuel Iturregui, Nivel Primario y validar el Modelo de Liderazgo para la Cultura en la I.E.E. Juan Manuel Iturregui Nivel Primario mediante el criterio de juicio de expertos.

II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, damos a conocer las investigaciones que estudian a la cultura organizacional, tomando como referencia los más sobresalientes al momento de buscar información relevante e importante que sirva para la adecuada discusión del presente estudio. Este análisis se realizó de forma organizada y sistematizada con una exhaustiva revisión de los estudios encontrados, teniendo en cuenta su geografía y la agrupación por los diferentes sectores empresariales, así como en el sector educativo, dando a conocer los instrumentos utilizados por cada estudio.

En China, Cheung et al. (2012) aplicaron un modelo que les permitió precisar la interrelación que tiene la cultura y el rendimiento de los colaboradores pertenecientes al rubro de la construcción. El utilizaron un cuestionario aplicado virtualmente; donde tuvieron como resultado la existencia de una interrelación positiva las variables estudiadas. Asimismo, en Dinamarca, Hofstede et al. (1990) indican dentro de su resultado que la definición de cultura se relaciona con los aspectos antropológicos, la cual se considera intangible y difícil de cambiar; encontrando diferencias importantes en los valores compartidos, referentes a los aspectos demográficos y los valores dentro de los miembros de las organizaciones.

Por otro lado, Dastmalchian et al. (2000) midieron la cultura organizacional de distintas empresas coreanas y canadienses; la medición lo hicieron mediante el enfoque MCV. Como resultado indican que solo ciertas características de la cultura organizacional están relacionadas con las diferentes culturas nacionales. En Qatar, Al-Khalifa y Aspinwall (2001) realizaron una investigación en cuyo objetivo fue el tener un perfil adecuado sobre cultura para poder implementar la gestión de la calidad. Se aplicó cuestionarios teniendo en cuenta el MCV lo cual les permitió evaluar la cultura actual con la deseada para poder implementar la gestión de la calidad. Teniendo como resultado que las empresas ubicadas en Qatar encontrarán problemas para implementar la gestión de la calidad porque se encuentran sometidos por una cultura con jerarquía predominante, y además por la existencia de diversidad cultural en cada organización.

En Estados Unidos, los investigadores Helfrich et al. (2007) evaluaron las propiedades psicométricas de un determinado instrumento que fue desarrollado en el MVC, el cual fue aplicado a una gran cantidad de muestra de colaboradores de

una determinada empresa, ninguno de los colaboradores tenía roles y funciones de supervisión. Como resultado les permitió definir tipos de cultura en dicha empresa, y verificar la importancia que tienen las propiedades psicométricas para la correcta evaluación de la cultura en una organización.

Para culminar en el sector empresarial, en Turquía, Aktas et al. (2012) en su investigación en el sector salud, aplicaron el MVC para comprobar si la eficiencia se deja influenciar por la cultura organizacional, y determinar los efectos de la interrelación de la cultura y la eficiencia organización. Se obtuvo como resultado la relación de los tipos de cultura organizacional con algunas dimensiones de la eficiencia empresarial. Debiendo tener en cuenta los valores de los representantes de las organizaciones siendo los moderadores principales en dicha relación.

En el sector educativo podemos encontrar investigaciones que aplicaron el OCAI en sus estudios, tenemos en Chile, Ibarra (2019) indicó como objetivo el estudiar la cultura organizacional y el vínculo que tienen los estilos de liderazgo en docentes de instituciones educativas de alto rendimiento ubicadas en ese país. A e tiene distintos tipos de cultura, en una de las instituciones se diagnosticó como predominante la cultura mercado, en otra de las instituciones educativas de alto rendimiento se obtuvo como resultado una cultura de tipo Clan. En cuanto al tipo de liderazgo de ambas instituciones coincidieron en el liderazgo transformacional, teniendo como cultura deseada en ambas instituciones la de tipo Clan.

Por otro lado, los investigadores colombianos, Ortega y García (2020) en su estudio plantearon como objetivo principal el de estudiar la interrelación existente entre la cultura y el clima organizacional de cinco centros educativos privados. De los resultados obtenidos, mostraron que en la primera institución educativa su cultura predominante fue la de tipo adocrática, para la segunda y tercera institución fue la de tipo mercado; para la cuarta no se obtuvo información predominante en cuanto a su cultura; para la última institución su cultura predominante fue la de mercado. Concluyendo en que la cultura y el clima organizacional don respecto a sus tipos se interrelacionan de manera positiva, con excepción de la cultura tipo Clan.

Asimismo, Sánchez (2017) en su estudio investigativo, tuvo como objetivo principal el determina el tipo de cultura que existe en las Institutos superiores en México. teniendo como resultado la existencia de cuatro tipos de cultura distintas

en cada una de ellas, no existiendo consenso alguno entre las mismas. La investigadora concluyó que existió diferencias significativas con la percepción que tuvieron los catedráticos sobre la cultura organizacional.

En Ecuador, la investigadora Pita (2021) en su investigación tuvo como principal objetivo el de identificar el tipo de cultura que mantenían los docentes de una facultad, como aporte para cumplir las metas y objetivos para que puedan certificar en la recategorización a nivel nacional. Se tuvo como resultado que los docentes percibieron que la cultura tanto como la actual y la deseada en la misma de tipo jerarquizada concluyendo en fortalecer el trabajo en equipo a través de diversos talleres y capacitaciones dinámicas que permitirán el involucramiento de todo el personal.

Asimismo, Escobedo (2019) en su estudio tuvo como principal objetivo el fijar la cultura organizacional en los docentes de los tres niveles educativos en lo inicial, lo primario y lo secundario, de un centro poblado ubicado en Arequipa. Teniendo como resultado que, en todas las instituciones educativas, la cultura que predominó fue la de tipo Clan. Concluyendo que los docentes directivos no tienen el adecuado perfil para liderar una institución teniendo en cuenta los lineamientos y requisitos de acuerdo con el Marco del Buen Desempeño Docente. Para los centros educativos es de vital importancia contar con directivos capaces de poder liderar y gestionar adecuadamente la planificación y cumplimiento de responsabilidades en sus docentes.

Apaza (2017) en su investigación tuvo como objetivo primordial el estudiar la interrelación existente entre el desempeño laboral y la cultura de los educadores de un colegio limeño. Teniendo como resultado una correlación moderada entre ambas variables, así mismo la cultura más predominante son la de tipo Clan y Adhocracia. La cultura proporciona elementos que permiten prosperar en la realización de sus responsabilidades en los educadores y administrativos en una institución u organización, porque permite el adecuado desenvolvimiento de lo planificado como institución, teniendo en cuenta el trabajo en equipo.

Asimismo, los investigadores Meza et al., (2015) en su investigación planteo como principal objetivo el estudiar los diferentes tipos de cultura en una selección de centros educativos particulares ubicados en Huancayo. Se tuvo como resultados que cultura dominante en la percepción actual de los docentes de nivel primario,

así como la del secundario fue la de tipo mercado y la deseada de tipo Clan. Concluyeron que no existe anuencia sobre la predominancia de la cultura actual más si hubo consenso en cuanto a la cultura deseada.

En el marco teórico, se desarrollarán las definiciones más resaltantes de la cultura y el modelo de liderazgo, para luego ver el impacto que genera esas definiciones para el desempeño organizacional, implantando formas de medición y finalmente describir el instrumento OCAI. En cuanto a la cultura organizacional, tenemos a Pettigrew (1979) que define a la cultura como un sistema que está integrado con personas que trabajan mutuamente en un determinado tiempo. Asimismo, tenemos a Schein (2010) donde indica que la cultura es un patrón de supuestos adquiridos por una organización, resolviendo sus problemas en cuando a su integración y adaptación que servirán para ser compartidos con los nuevos integrantes para que estos la hagan suya. (p. 18).

También tenemos a Cameron y Quinn (2006) indicaron que es la que define aquellos valores que son básicos, así como también valores supuestos, interpretaciones y diversos enfoques que identifican a una compañía. Del mismo modo, Alvesson y Sveningsson (2008) indicaron que la cultura es “un sistema de simbologías y significados, donde tiene lugar la interrelación social” (p. 36).

Culminando en las definiciones de cultura organizacional, Lunenburg (2011) menciona que la cultura agrupa valores, normas y creencias que son compartidos con los integrantes de una organización indico que la cultura es la agrupación de valores, creencias y normas que comparten los colaboradores de una organización, ayudando a que los colaboradores piensen, sientan y se comporten. Para la creación de la cultura se debe tener en cuenta los valores, rituales y ritos, héroes y redes de comunicación

Con respecto al impacto de la cultura en el eficiente desempeño de las organizaciones; la cultura repercute en los procesos, resultados y relaciones dentro de una empresa (Neagu y Nicula, 2012). Asimismo, la cultura organizacional ayuda a optimizar el desempeño de los colaboradores y en como resultado lograr los objetivos trazados (Sepúlveda, 2004); al analizar la cultura organizacional de los trabajadores genera una gran cantidad de aportaciones en lo material como en el servicio, con el propósito de ayudar a resolver principalmente las necesidades humanas (Patlan, 2013)

Por otro lado, Cheung et al., (2012) dieron a conocer que dentro de sus funciones de la cultura organizacional debe generar compromiso, sentido de identidad, estabilidad y una adecuada guía del comportamiento de los colaboradores. Las empresas deben administrar su cultura estratégicamente, implementando ciertas normativas adaptables culturalmente, constructivas y flexibles. (Klein, 2011). Por otro lado, Santana y Cabrera (2007) determinaron tres características de la cultura organizacional: es única en cada organización, es persistente por los significados y creencias compartidas por los colaboradores dentro de una organización; y no es sencilla de cambiar.

De acuerdo con que es una investigación cuantitativa a continuación mostramos a Taras, et al. (2009) donde analizaron ciento veintiuno instrumentos para medir la cultura, se buscaba la fiabilidad y validez de dichos instrumentos cuantitativos, teniendo como resultado que es dificultoso tener un modelo eficiente para medir la cultura debido a que es diferente en cada una de las aplicaciones. Asimismo, House, et al. (2004) encuestaron a 17000 gerentes a nivel mundial, donde se determinó que las regiones geográficas intervienen en la construcción de la cultura. Propusieron nueve atributos para la cultura: (a) orientación en el desempeño; (b) evasión de la incertidumbre; (c) orientación humana; (d) colectivismo institucional; (e) colectivismo grupal; (f) equidad de género; (g) asertividad; (h) orientación a futuro; e (i) distancia del poder.

En ese marco, Bellot (2011) en su investigación reviso bibliografía de definiciones de cultura organizacional en sociología, psicología y negocios, donde indicaron que las culturas si existen, los atributos de la cultura son difusos, la construcción de la cultura depende de la sociedad, son intangibles, únicas y flexibles, existiendo subculturas. Igualmente, Zafer (2012) mencionó que la cultura es compartida con cada integrante que ingresa, donde aprende la cultura actual, y por último la cultura cambia lentamente en el tiempo.

La definición de cultura es muy compleja, debido a eso existen diferentes métodos que permiten describirla. Es por ello que, no todos los modelos son de forma única, incluso los instrumentos a base de cuestionarios nos permiten tener un panorama de la cultura, pero no es de manera completa, es por ello que Cameron y Quinn (2006). Desarrollan un instrumento en Marco de Valores que Compiten [MCV] Este instrumento ha sido aplicado en estudios de cultura de

diferentes países como Turquía, Canadá, Corea del Sur, Australia, Qatar, así como otros.

De manera representativa tenemos a Lamond (2003) que investigó a empresas australianas aplicando el instrumento MCV a 462 directivos, teniendo en cuenta la percepción de la cultura dentro de las organizaciones, teniendo como resultado que la aplicación del instrumento es válida. Asimismo, Seok y Seo (2010) investigaron la aplicación del instrumento llamado OCAI en empresas deportivas ubicadas en Korea indicando que evalúa dimensiones de la cultura dentro de una organización, teniendo en cuenta seis indicadores: (a) Unión de la organización, (b) Liderazgo en mi organización, (c) Énfasis estratégico, (d) Estilo gerencial, (e) Criterio para el éxito, y (f) Características dominantes

El instrumento propuesto por los investigadores Cameron y Quinn (2006) tiene un propósito, el cual es determinar la cultura organizacional, indicando cuatro clases de cultura dominantes: (a) la jerarquía, (b) la ad-hoc, (c) el clan, y (d) el mercado; es por ello que debemos destacar que cada una de estas clases forman parte de la cultura organizacional. El instrumento propuesto permite obtener flexibilidad en los cambios del entorno haciendo frente a los cambios. A continuación, se detalla la definición de los componentes culturales mencionados y propuestos por Cameron y Quinn (2006):

Cultura clan. Es similar a una empresa familiar, donde existe la integración, el trabajo en equipo y el compromiso. Permitiéndole premiar a sus colaboradores. Los líderes se diferencian del resto porque practican la mentoría y la lealtad en sus tradiciones con alto compromiso. Al existir satisfacción y consideración al cliente podemos definir el éxito institucional (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura adhocracia. Se caracteriza por tener un centro laboral creativo, permitiendo la dinamicidad y emprendimiento, donde los trabajadores se encuentran prestos a tomar riesgos. En cuanto al liderazgo, su líder es innovador, creativo y orientado al riesgo, permitiéndole a la organización permanecer unida en todo momento, siempre teniendo en cuenta los nuevos conocimientos, servicios y productos. Es de suma importancia indicar que esta cultura está en constante preparación para los cambios que se pueden suscitar.

Cultura jerarquía. Se caracteriza por tener una adecuada estructura y formalidad para trabajar. Los líderes son buenos organizadores y coordinadores,

dentro de la empresa. Así mismo sus claves del éxito son las excelentes tomas de decisiones, procedimientos y reglas, para controlar. (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura mercado. Se caracteriza por orientarse a resultados. Los líderes siempre están en constante competición y su único objetivo es ganar, lo que mantiene a la organización unida, una de sus debilidades es obtener bajo rendimiento en el largo plazo. (Cameron & Quinn, 2006).

Corresponde ahora establecer la *conceptualización de liderazgo y del modelo de liderazgo*, para ello tenemos a Yukl (2008) que indica que el liderazgo es el proceso de influenciar en los diferentes grupos sociales, así como en los individuos, teniendo como fin el lograr los objetivos planificados en la organización. Desde otro punto de vista Hellriegel y Slocum (2009) definen al liderazgo como un proceso de desarrollo de una visión e ideas, teniendo en cuenta la convivencia relacionada con los valores, capaz de influenciar con terceros y que ellos adopten el mismo comportamiento.

Por otro lado Leithwood (2008) indica que definir el liderazgo es muy complejo, proponiendo cinco conceptos: (a) El liderazgo habita en las relaciones sociales y ayuda dentro de ella,; (b) Tiene un propósito y sentido, donde el líder responde en el cumplimiento de las metas individuales y de las grupales; (c) Es un procesos que tiene influencia en el actuar y pensar de las personas; (d) Es considerada una función, porque las personas pueden ejercerla tomando distintos roles y (e) Es incidental y se maneja en un entorno, teniendo en cuenta características que tiene una empresa y el líder propiamente dicho.

Podemos evidenciar que no existe una definición lineal, sin embargo, podemos indicar que algunas teorías de liderazgo tienen ciertos elementos en sus descripciones. En donde podemos decir que es un proceso dinámico donde el líder se afecta, así como de las personas que lo siguen, también se encarga de influenciar a un conglomerado de personas de manera única, dando sentido al desarrollo de la sociedad para lograr lo planificado con ayuda de sus colaboradores.

Al hablar de Liderazgo en el campo educativo, el investigador Leithwood (2019) nos indica que el liderazgo juega un papel importante dentro de la agenda de la reforma de la educación, donde se refleja el rol que debe tener todo líder dentro de los colegios, así mismo ayuda al mejoramiento futuro. El liderazgo es de vital importancia porque influencia en mejorar los resultados de los colegios de

manera eficiente y sobre todo con carácter estratégico. Mayormente en la literatura asocian al liderazgo con el liderazgo directivo.

El liderazgo educativo se compone como un factor estratégico para mejorar mediante la innovación, teniendo en cuenta el mejoramiento de los resultados a través del liderazgo directivo. Levacic (2005) desarrolla el modelo de impacto de interacciones múltiples y recíprocas, que se relaciona directamente con el liderazgo directivo, donde se relaciona de manera recíproca que puede ser comprobada como no comprobada dependiente de los involucrados y los procesos. Es por ello que todo directivo de un colegio debe manejar adecuadamente sus emociones porque siempre van a ser afectadas por las diferentes condiciones laborales de los profesores, interviniendo directamente en el aula. (Maureira et al., 2014).

El estado anímico de los docentes permite identificar como se encuentra el colegio; Si existe compromiso y apoyo en el colegio, se tendría efectos positivos en su trabajo de aula y en los logros de sus estudiantes. En consecuencia, la motivación y control de emociones de los profesores de la capacitación constata que reciben los directivos de las instituciones.

Asimismo, Gairín y Rodríguez (2011), indican que el liderazgo es importante para la gestión y creación del conocimiento, donde proponen que la gestión y creación del conocimiento debe tener líderes con competencias personales y profesionales, que ayuden al buen desempeño de la escuela. Horn y Marfan (2010) dan a conocer tres pilares de liderazgo: (a) El organizacional, porque permite brindar las adecuadas condiciones de trabajo; (b) el técnico, porque brinda la experiencia pedagógica del directivo, y (c) El de manejo de emociones y situación, para que exista una adecuada motivación en desarrollar trabajo en equipo y mantener el clima. (p.138).

Otro modelo muy utilizado es el Modelo de liderazgo de rango total creado en el año 1985 y que a lo largo del tiempo ha recibido modificaciones, según Bass y Avolio, (1994) el modelo fusiona el carisma y la motivación inspirador en una sola definición, donde indican que el Liderazgo Transformacional se relaciona mediante el proceso líder y seguidor, es inspirador mediante las metas, con los empleados es dedicado de manera personalizada, siendo su guía y apoyo constante. Este liderazgo está integrado por la dirección por excepción y recompensa repentina.

El Liderazgo Transformacional es una extensión del Transaccional. Además, describen que un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es precisamente el correcto o adecuado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto y las necesidades de los seguidores. Por lo tanto, el líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto.

Al hablar de *Liderazgo Transformacional*, según Bass y Avolio (1994) tiene subdimensiones, una llamada *Carisma Inspiracional* donde el líder es modelo para sus seguidores, considerando siempre las necesidades de ellos; y *Estimulación Intelectual* donde despierta el espíritu del equipo de trabajo, con optimismo y entusiasmo teniendo como resultados colaboradores comprometidos. En cuanto al *liderazgo transaccional*, Vega y Zabala (2004) es el refuerzo donde el seguidor conjuntamente con el líder acepta el que cada uno tiene roles y responsabilidades y que se encuentran entrelazados para el logro de las metas, permitiéndoles tener acuerdos de cumplimiento, así como de no cumplimiento. El seguidor apuesta por la transparencia y la justicia para distribuir las funciones, así como las recompensas de manera equitativa.

Tenemos también al *Liderazgo Correctivo Evitador*, cuando los líderes reaccionan de manera correctiva ante alguna falla o cuando obvian algún estándar en cuanto al desempeño del colaborador. Tiene 2 formas de aplicar el liderazgo, una es la *Dirección por Excepción Activa* donde busca las fallas y trata de corregirlas y la otra es *Dirección por Excepción pasiva* donde el líder se muestra pasivo al corregir errores. Dentro del presente estilo de liderazgo encontramos al liderazgo Laissez-Faire que es mayormente eso líderes que evitan sus responsabilidades al momento de supervisar porque no confían en sus destrezas para guiar, dejando de lado la buena toma de decisiones.

Maureira et al. (2014), el contexto de las comunidades profesionales de aprendizaje, revelan que “un marco apropiado lo da el liderazgo centrado en el aprendizaje, ya que integra tanto la perspectiva instruccional como la transformacional, ambas como fuentes de influencia para la mejora de los aprendizajes” (p.142).

Para efectos del presente estudio podemos indicar que la cultura y el liderazgo educativo son temas muy importantes porque se lidera tomando en cuenta el aprendizaje, permitiendo integrar los puntos de vista institucional como transformacional.

Los estilos de liderazgo tienen una fuerte influencia de manera directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados. Stringer (2001) citado por Serrano y Portolanza (2014), asegura que el comportamiento del líder conduce el clima de la organización, generando motivación constante, logrando tener el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, donde son los líderes quienes pueden mejorar el clima, viendo eficiencia en el desempeño.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

Tipo de investigación

Es de enfoque Cuantitativo, porque la investigación recoge información en el diagnóstico de la Cultura institucional, se dará a conocer mediante análisis estadístico porcentuales, empleando tablas y figuras. En este enfoque se emplea un adecuado orden, recolectando datos numéricos sujetos al análisis descriptivo e inferencial, que permiten la correcta evaluación de las dimensiones y atributos de la cultura institucional. (Fernández et al., 2014).

Es de tipo descriptivo propositivo; descriptivo porque investigó describir las diferentes características de la cultura actual, así como la deseada de profesores de la I.E.E. Juan Manuel Iturregui, Nivel Primario; aplicando el instrumento llamado OCAI. Afirmando que las investigaciones descriptivas determinan las características que tiene un determinado problema o propósito de la investigación, así como el conocer el comportamiento de este. (Fernández et al., 2014).

Del mismo modo es propositiva, porque la investigación propuso un modelo de liderazgo para los directivos de la I.E. Juan Manuel Iturregui de Lambayeque, del nivel primario. Afirmando que toda investigación propositiva aporta actividades prácticas para solucionar un problema suscitado. (Fernández et al., 2014).

Es de alcance Explicativo, donde los investigadores (Fernández, Baptista, y Hernández, 2014) indicaron que este tipo de investigaciones no se puede encontrar mucha información en cuanto a referencias y teoría en el tema que se va a investigar y más se centran estudiar las causas y efectos. Entonces teniendo en cuenta lo descrito, la investigación contrastó la teoría de Cultura organizacional con sus atributos, así como explicó de cómo las teorías del liderazgo ayudarán a lograr tener una adecuada cultura organizacional de la I.E. Juan Manuel Iturregui de Lambayeque, del nivel primario.

Diseño de investigación

Es de diseño no experimental - transversal. Las investigaciones no experimentales son las que no se manipulan ninguna variable y se muestran tal como se encuentran en el ambiente, para luego ser analizados. Asimismo, los estudios transversales son donde se recoge información en un tiempo y momento determinado (Fernández et al., 2014).

A lo mencionado anteriormente, la presente investigación fue no experimental porque no hubo manipulación mal intencionada de las variables. Por otro lado, fue transversal porque se tomó y analizó datos en un tiempo y momento determinado, según disponibilidad del personal de la I.E. Juan Manuel Iturregui de Lambayeque, del nivel primario.

Su esquema es el siguiente:

M -----> O -----> P

Donde:

M = Muestra de colaboradores.

O = Datos recolectados.

P = Propuesta del modelo

3.2. Variables y operacionalización

Variables

Según Hernández et al., (2014) una variable es un atributo puede ser observable o medible. Donde puede variar según las acciones que se realices para ser medida, así como para mejorada. En la presente investigación se identificó las dimensiones de las variables, así como sus indicadores, para luego medir la cultura con el instrumento brindado por los investigadores Cameron y Quinn, que es utilizado a nivel internacional en diversas investigaciones

Definición conceptual

Variable independiente: Modelo de Liderazgo

Bass y Avolio (1994) el Modelo de Liderazgo es el que permite desarrollarse al líder como modelo para sus seguidores, considerando siempre las necesidades de ellos; y fomentar el espíritu del equipo de trabajo, con optimismo y entusiasmo teniendo como resultados colaboradores comprometidos.

Variable dependiente: Cultura organizacional

Es la que define aquellos valores que son básicos, así como también valores supuestos, interpretaciones y diversos enfoques que identifican a una compañía (Cameron y Quinn, 2006)

Definición operacional

Variable independiente: Modelo de Liderazgo

El modelo abarca aspectos que tiene que ver con la función del líder, sus objetivos, el contexto y las necesidades de los seguidores; con estilo apropiado en la toma de decisiones y acciones.

Variable dependiente: Cultura organizacional

El cuestionario llamado OCAI, medirá la percepción de la cultura actual y deseada en la organización, con el único propósito de describir sus atributos.

Operacionalización de las variables

Para mayor detalle y poder observar adecuadamente la operacionalización dirigirse al Anexo 1.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población para esta investigación fue de 34 profesores del nivel primario de la I.E.E. Juan Manuel Iturregui (SCALE, 2021). Donde podemos indicar que forman una agrupación que tiene cualidades semejantes que están dentro del objeto de estudio. (Reyes y Sánchez, 2017)

Muestra

La muestra para esta investigación fue de 30 profesores del nivel primario de la I.E.E. Juan Manuel Iturregui. La muestra es un subconjunto de la población que forma parte del objeto de estudio. (Reyes y Sánchez, 2017)

Muestreo

El muestreo que se utilizó para esta investigación fue no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo se utiliza cuando existe la conveniencia de los investigadores (Reyes y Sánchez, 2017). En los criterios de inclusión se tuvo en cuenta a docentes del nivel primario de la I.E.E. Juan Manuel Iturregui, nombrados, tanto hombre como mujeres mayores de 18 años.

Unidad de análisis

En esta investigación son todos los profesores del nivel primario de la I.E.E. Juan Manuel Iturregui. La unidad de análisis fue cuidadosamente realizado por el investigador para estudiar todas las características requeridas para el cumplimiento del método científico, y así poder realizar un aporte importante a nivel internacional.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Se aplicó como técnica, una encuesta con 4 dimensiones. Según Galán (2016) mencionó que la encuesta es una técnica paramétrica que permite recoger datos cuantitativos para luego ser procesados, con el adecuado análisis mediante el software estadístico.

Instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó como instrumento el *cuestionario* llamado OCAI, creado y desarrollado por Cameron y Quinn (2006). Este instrumento consta de dos partes; la primera determina la percepción actual de la cultura en los colaboradores y la segunda parte busca describir la cultura deseada de los mismos que se convertirá en la que se debe prevalecer en la organización.

Este instrumento de investigación evalúa la cultura en diferentes contextos empresariales, así mismo se utilizó por las siguientes razones: (a) permite considerar a la empresa como áreas funcionales para las estimaciones, (b) evalúa y diagnostica la percepción de la cultura de forma actual como la que se desea, y (c) su éxito proviene por el uso de las diferentes compañías a nivel internacional (Scott et al, 2003).

El cuestionario OCAI fue traducido y revisado por expertos en cultura organizacional teniendo en cuenta la zona donde se desarrollará el estudio. Así mismo las pruebas piloto realizadas por el investigador se comprobó que las preguntas eran de fácil comprensión, teniendo la posibilidad de ajustar convenientemente el cuestionario.

Validez

Validez interna

El OCAI es un instrumento que tiene validez y confiabilidad, creado por en su versión español por el DBA José A. Espinoza y adaptado por García, Vesga y Forero (2018). Adicionalmente para que sea de fácil entendimiento se validó mediante una prueba piloto y verificar el entendimiento del desarrollo del cuestionario, donde se garantizó su entendimiento, para luego ser aplicado a toda la muestra de 34 docentes.

Validez del constructo

Se valida mediante el factor análisis confirmatorio, así como en la gráfica de sedimentación. El análisis factorial confirmatorio determina la correspondencia del número de factores y lo que se espera de una teoría previa acerca de la información obtenida de acuerdo con las dimensiones planteadas en la investigación. Así mismo mide la relación de manera consistente con otras mediciones dependiendo de las hipótesis mediante la teoría y conceptos.

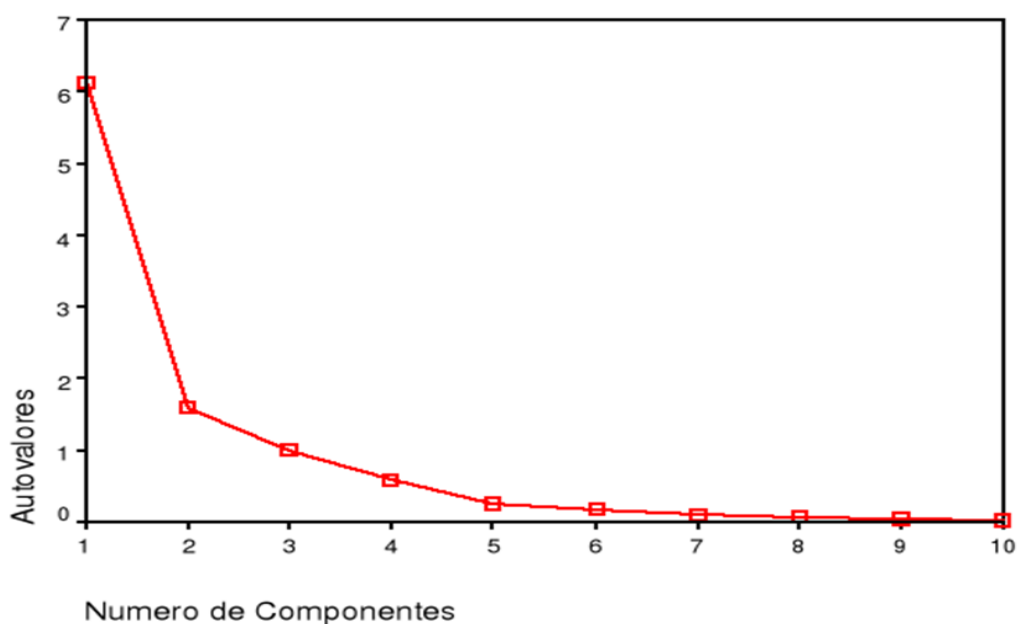


Figura 1. Gráfica de sedimentación OCAI

La Figura 1 indica que después del componente número cuatro no existe varianza significativa en el resto de componentes siguientes. Donde se conserva aquellos factores mayores a uno, teniendo en cuenta las correlaciones de las cuatro dimensiones de la cultura organizacional de acuerdo con el OCAI.

Confiabilidad

Para evaluar la confiabilidad del instrumento llamado OCAI, se utilizó el Alpha de Cronbach aplicando una prueba piloto a 10 profesores de educación primaria de diferentes instituciones. Para ello el Alpha de Cronbach debe ser mayor a 0.7 (Pallant, 2020), pero se debe tener en cuenta que los valores de dicha prueba son demasiado sensibles con escalas cortas (menor de 10 ítems) es normal tener valores bajos de 0.5. En la tabla 1 se muestran los resultados del Alpha de Cronbach, donde se puede indicar que el instrumento tiene confiabilidad de manera interna.

Tabla 1

Análisis del Alpha de Cronbach

Dimensión	Cultura Percibida Actual	Cultura Deseada
Clan	0.652	0.895
Ad-Hoc	0.667	0.775
Mercado	0.854	0.689
Jerarquizada	0.889	0.611

Fuente: Elaboración propia

3.5. Procedimientos

Se entregó una carta mediante email a la secretaria de la dirección de la I.E.E. Juan Manuel Iturregui, para que autorice la toma de datos en sus docentes del nivel primario. Posteriormente se recibió autorización por parte del director de la institución para la aplicación del instrumento lo cual se realizó por vía WhatsApp con un video explicativo para el correcto llenado del cuestionario.

A los colaboradores se les informó sobre la libertad de decidir participar en el estudio. Asimismo, como la confidencialidad de sus respuestas de los que decidieron en participar en la investigación. Se utilizó el WhatsApp debido a situación actual de confinamiento social por el Covid-19, teniendo como resultado encuestas contestadas. Para culminar se aplicó el instrumento a la muestra de 34 profesores del nivel primario de la I.E.E. Juan Manuel Iturregui. Donde se tuvo buen entendimiento de la metodología OCAI.

3.6. Método de análisis de datos

Los datos recolectados, se procesaron en el software SPSS 25 y Excel 2019, para su presentación se utilizaron diagramas y cuadros para su mejor visualización de los resultados obtenidos. Se tendrá en cuenta los datos más representativos y frecuentes, así como la presentación de las respuestas de manera porcentual.

En un primer momento se evaluó la cultura actual que tiene la institución educativa y en un segundo momento se diagnosticó la cultura deseada de la institución educativa. Ta como muestra la Tabla 2, el OCAI evalúa cuatro tipos de cultura.

Tabla 2

Tipos de cultura y sus dimensiones OCAI

N°	Dimensiones	Indicadores	Calificativo
1	Jerárquica	<ul style="list-style-type: none">Unión de la organizaciónLiderazgo en mi organización	1-100
2	Mercado	<ul style="list-style-type: none">Énfasis estratégico	
3	Adhocrática	<ul style="list-style-type: none">Estilo gerencialCriterio para el éxito	
4	Clan	<ul style="list-style-type: none">Características dominantes	

Fuente: Elaboración propia

En la estadística de este estudio se usaron medidas de tendencia central, así como medidas de dispersión, Análisis factorial confirmatorio y exploratorio con el grafico de sedimentación, juntamente con diagramas tipo araña para conocer el tipo de cultura. Del mismo modo el Alpha de Cronbach y la Validación de las hipótesis, mediante el T-test.

3.7. Aspectos éticos

Dentro del punto de vista ético de la presente investigación, se tuvo el consentimiento informado por parte de los docentes con total libertad, así como de la institución educativa mediante la autorización de aplicación del estudio, permitiendo la utilización de los datos recolectados exclusivamente para temas académicos y de manera confidencial de los participantes de la investigación.

Del mismo modo tiene validez científica porque se utilizó el método científico como la consulta de investigaciones correctamente referenciadas.

IV. RESULTADOS

Objetivo específico 1: Determinar si existe anuencia en la percepción de la cultura actual en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

H₀: No existe anuencia en la percepción de la cultura actual en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

H₁: Existe anuencia en la percepción de la cultura actual en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

Para responder a las hipótesis, se determinarán todas las medidas estadísticas descriptivas, dando respuesta a las dimensiones teniendo en cuenta la percepción actual de la cultura, tal como se muestra en la Tabla 3. Asimismo, en la Figura 2 describimos el perfil de la cultura actual percibida por los profesores del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui. Teniendo como resultado que la cultura actual percibida por los docentes de nivel primario es la jerarquizada con una media de 28.10, le sigue la cultura del tipo Mercado con una media de 25.07, luego la cultura del tipo Clan y Adhocrática con una media similar de 23.57 (ver Figura 2)

Tabla 3

Estadística Descriptiva de la Percepción Actual de la Cultura según Dimensión

		ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Estadístico	Media	23.57	23.57	25.07	28.10
	95% de intervalo de confianza (IC) para la media				
	Lím. inferior	19.32	21.78	23.54	24.06
	Límite sup.	27.81	25.35	26.59	32.14
	Mediana	25.00	23.00	25.00	26.50
	Desv. Desviación	11.367	4.783	4.076	10.826
	Mínimo	0	15	14	12
	Máximo	40	33	35	50
	Rango intercuartil	11	7	5	10
	Asimetría	-.959	.265	-.199	.887
	Curtosis	.403	.097	1.280	.169
	Porcentaje de anuencia	23.3%	40.0%	30.0%	46.7%

Fuente: Datos recolectados de la muestra

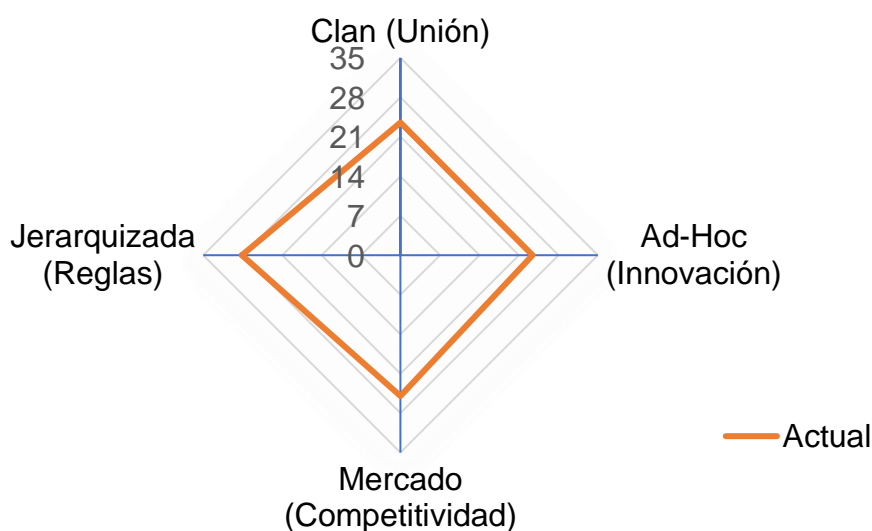


Figura 2. Perfil de la cultura actual percibida por los profesores del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Para poder aceptar o rechazar la hipótesis, se tuvo en cuenta el 95% de intervalo de confianza por media, utilizando la tabla T Student por ser una muestra menor o igual a 30. Para definir la aceptación del criterio de hipótesis nula es cuando el porcentaje de los encuestados este dentro del intervalo de confianza y sea mayor o igual al 70%, de lo contrario se rechaza la anuencia en la dimensión de la cultura organizacional.

Tabla 4

Porcentaje de Datos Agrupados en el IC de la Media al 95% para la Cultura Actual Docentes de Nivel Primario

Estadísticos	ClanA (%)	AdhocA (%)	MercadoA (%)	JerarqA (%)
Media	23.57	23.57	25.07	28.10
Desviación estándar	11.36	4.78	4.07	10.82
n	30	30	30	30
t (29;0.05)	2.05	2.05	2.05	2.05
95% de IC para la media				
Límite inferior	19.32	21.78	23.54	24.06
Límite superior	27.81	25.35	26.59	32.14
Datos agrupados en IC				
%	7	12	9	14
	23.3%	40%	30%	46.7%

Fuente: Datos recolectados

La Tabla 4, indica con una total afirmación y un 95% de intervalo de confianza que en ninguna dimensión hubo anuencia en sus respuestas de los docentes encuestados, esto debido a que la percepción actual por cada una de las culturas está por debajo del 70%, teniendo por el lado de la cultura Clan 23.3%, Adhocrática 40%, Mercado 30% y la cultura Jerarquizada 46.7%. En consecuencia, podemos indicar la aceptación de la H_0 , afirmando que No existe anuencia en la percepción de la cultura actual en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

Objetivo específico 2: Determinar si existe anuencia en la percepción de la cultura deseada en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

H_0 : No existe anuencia en la percepción de la cultura deseada en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

H_1 : Existe anuencia en la percepción de la cultura deseada en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

Para responder a las hipótesis, se determinarán todas las medidas estadísticas descriptivas, dando respuesta a las dimensiones teniendo en cuenta la percepción deseada de la cultura organizacional, tal como indica la Tabla 5. Asimismo, en la Figura 3 podemos describir el perfil de la cultura deseada percibida por los profesores del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui. Teniendo como resultado que la cultura deseada percibida por los docentes de nivel primario es la de tipo Clan con una media de 36.20, continua la cultura del tipo Adhocrática con una media de 29.07, le sigue la de tipo Mercado con una media de 22.57, luego la cultura del tipo Jerarquizada con una media 12.40 (ver Figura 3).

Tabla 5

Estadística Descriptiva de la Cultura Deseada según Dimensión

		ClanD	AdhocD	MercadoD	JerarqD	
Estadístico	Media	36.20	29.07	22.57	12.40	
	95% de IC para la media	Límite inferior	33.38	26.70	20.47	9.44
		Límite superior	39.02	31.43	24.66	15.36
	Mediana	35.00	30.00	23.00	12.50	
	Desv. Desviación	7.549	6.330	5.618	7.916	
	Mínimo	28	18	9	0	
	Máximo	55	42	30	26	
	Rango intercuartil	10	7	9	10	
	Asimetría	.966	.279	-.692	.033	
	Curtosis	.575	.301	.383	-.611	
	Porcentaje de anuencia	50.0%	36.7%	40.0%	26.7%	

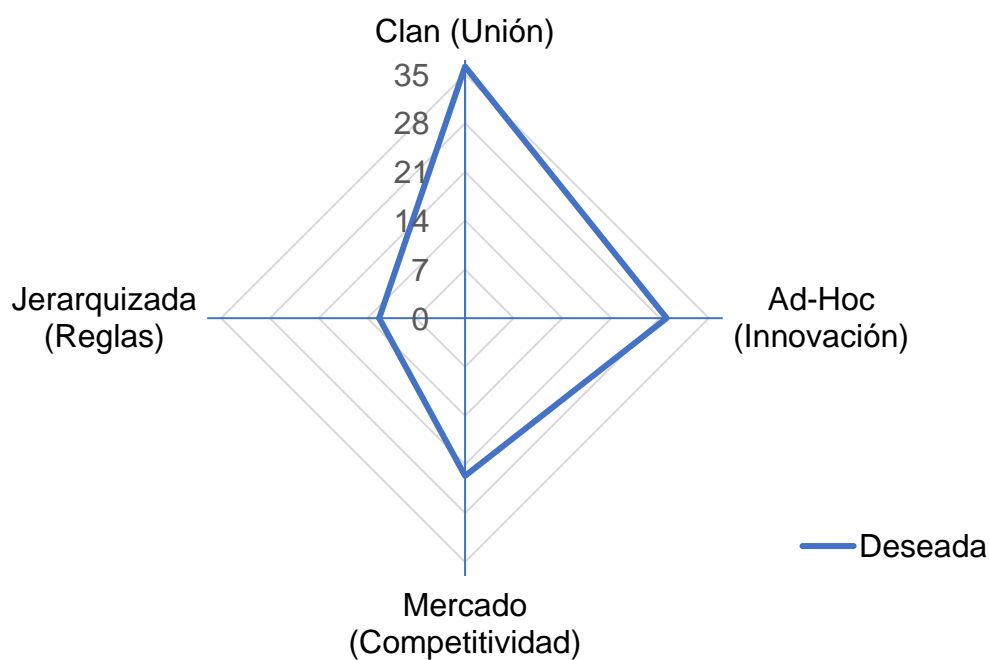


Figura 3. Perfil de la cultura organizacional deseada por los docentes del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Para poder aceptar o rechazar la hipótesis, se tuvo en cuenta el 95% de intervalo de confianza por media, utilizando la tabla T Student por ser una muestra menor o igual a 30. Dentro del criterio de aceptación de la hipótesis nula es cuando el porcentaje de los encuestados este dentro del Intervalo de Confianza (IC) y sea mayor o igual al 70%, de lo contrario se rechaza la anuencia en la dimensión de la cultura organizacional.

Tabla 6

Porcentaje de Datos Agrupados en el IC de la Media al 95% para la Cultura Deseada Docentes del Nivel Primario

Estadísticos	ClanA (%)	AdhocA (%)	MercadoA (%)	JerarqA (%)
Media	36.20	29.07	22.57	12.40
Desviación estándar	7.55	6.33	5.61	7.92
n	30	30	30	30
t (29;0.05)	2.05	2.05	2.05	2.05
95% de IC para la media				
Límite inferior	33.38	26.70	20.47	9.44
Límite superior	39.02	31.43	24.66	15.36
Datos agrupados IC	15	11	12	8
%	50%	36.7%	40%	26.7%

Fuente: Datos recolectados

La Tabla 6 indica con una total afirmación y un 95% de intervalo de confianza que en ninguna dimensión hubo anuencia en sus respuestas de los docentes encuestados, esto debido a que la percepción deseada por cada una de las culturas está por debajo del 70%, teniendo por el lado de la cultura Clan 50%, Adhocrática 36.7%, Mercado 40% y la cultura Jerarquizada 26.7%. En consecuencia, podemos indicar la aceptación de la H_0 , afirmando que No existe anuencia en la percepción de la cultura deseada en los profesores de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

Objetivo específico 3: Diseñar el Modelo de Liderazgo para la Cultura en la I.E.E. Juan Manuel Iturregui, Nivel Primario.

La propuesta que se está dando a conocer, porque parte de un diagnóstico riguroso, realizado en cuando a la cultura actual y la deseada de los docentes de nivel primario de la IEE 10106 Juan Manuel Iturregui, que permitió tener evidencia de la cultura actual es la Jerarquizada con un 46.7 %, en contraste con la que desean los profesores es la cultura tipo clan con 50% de aceptación. Ante esta situación diagnóstica se necesita poder llegar a lograr y obtener la cultura deseada por los profesores, es por ello que se propone el modelo de liderazgo.

Asimismo, la propuesta de un modelo educativo parte de la recolección y síntesis de teorías y enfoques pedagógicos, que se toman como base para realizar propuestas y programas que aporten el mejoramiento de la cultura organizacional de una institución educativa pública del nivel primario ubicada en Lambayeque. Los directivos de la Institución educativa tomarán el modelo porque es de suma importancia, ya que ayudara en mejorar su gestión dentro de la institución, así como elevar su conocimiento de perfiles de liderazgo y poder conducir eficientemente la institución educativa. Se debe tener en cuenta que la presente propuesta sea la conclusión del resultado obtenido del análisis de la realidad que se tiene en el entorno donde interactúan los directivos, docente y personal involucrado dentro de la institución, para poder tomar los lineamientos que otorga y dar solución a la problemática identificada.

La propuesta del modelo tiene su origen por las respuestas realizadas por los mismos miembros de la I.E. donde se verifica mediante la aplicación de un instrumento llamado OCAI para verificar la anuencia de la cultura organizacional donde nos muestra que la cultura no es la adecuada debido a que no existe anuencia entre sus colaboradores, puesto que la cultura actual es jerarquizada sin embargo ellos desean que exista más unión e innovación; esto debido a la escasa presencia de un buen liderazgo por parte de los directivos, donde existe ciertos conflictos e insatisfacción dentro de la organización.

Es muy importante indicar que para exista una adecuada gestión organizacional es necesario tener una adecuada cultura organizacional porque va a permitir cumplir los objetivos institucionales. Es por ello que el modelo se presenta

como una herramienta de vital importancia para el mejoramiento de la cultura, así como el de mejorar la satisfacción laboral mediante adecuadas interrelaciones y manejo de conflictos.

La propuesta del modelo contiene enfoques científicos y fundamentos teóricos para la planificación y ejecución de los diversos talleres para el buen desarrollo de las dimensiones de la cultura organizacional. El propósito de los talleres del presente modelo es sensibilizar a los colaboradores en los diferentes compromisos institucionales y sobre todo mejorar la identidad que tienen los colaboradores con la institución; así mismo mejorar la interrelación, motivación de todos los miembros de la institución educativa para que se sientan satisfechos en su trabajo; del mismo modo brindar a los directivos competitividad al momento de emplear su liderazgo. A continuación, en la Figura 4 podemos visualizar el modelo.

Modelo de Liderazgo para la Cultura Organizacional en la I.E. Juan Manuel Iturregui de Lambayeque, Nivel Primario



Figura 4. Representación gráfica de la propuesta del Modelo de liderazgo para la cultura organizacional de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Objetivo específico 4: Validar el Modelo de Liderazgo para la Cultura en la I.E.E. Juan Manuel Iturregui Nivel Primario mediante el criterio de juicio de expertos.

La validación del modelo de liderazgo para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primaria fue validada por juicio de expertos dedicados a la educación. En referencia a los expertos, se recurrió a tres expertos en el tema educativo dentro del departamento de Lambayeque, estos expertos tienen grado de doctores en educación, con gran experiencia en gestión y dirección en instituciones educativas representativas de gran trayectoria en Lambayeque.

Para la validación del modelo de liderazgo, los expertos brindaron su opinión de acuerdo con los distintos aspectos y consideración sobre los cuales se evaluó el modelo, es así, que en los tres casos los expertos coincidieron asignando una calificación de MB (Muy Bueno), proporcionando la validez que necesita el modelo para ser aplicado en la muestra de estudio y llevar a la organización a la cultura deseada por los profesores del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Los aspectos que evaluaron los tres expertos estuvieron relacionados con la estructura del modelo, la fundamentación teórica, la pertinencia con los objetivos de la investigación, la bibliografía utilizada, la viabilidad del desarrollo del modelo, entre otros (Ver Anexo 3)

V. DISCUSIÓN

La presente investigación, permitió tener resultados, de los cuales ayudaron al desarrollo de los objetivos y que serán discutidos contrastando los antecedentes y las teorías. En ese contexto con respecto al primer objetivo Determinar si existe anuencia en la percepción de la cultura actual en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario, se obtuvo lo siguiente:

La cultura actual percibida y predominante en los profesores de nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui es del tipo Jerarquizada con una media de 28.10, le sigue la cultura del tipo Mercado con una media de 25.07, luego la cultura del tipo Clan y Adhocrática con una media similar de 23.57. Se afirma con un 95% de intervalo de confianza que en ninguna dimensión hubo anuencia en sus respuestas de los docentes encuestados, esto debido a que la percepción actual por cada una de las culturas está por debajo del 70%, teniendo por el lado de la cultura Clan 23.3%, Adhocrática 40%, Mercado 30% y la cultura Jerarquizada 46.7%. En consecuencia, Entonces, se aceptó la hipótesis nula H_0 , afirmando que No existe anuencia en la percepción de la cultura actual en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

Comparando con una similar investigación encontramos que los investigadores colombianos, Ortega y García (2020) estudiaron la interrelación existente entre la cultura y el clima organizacional de cinco centros educativos privados. De los resultados obtenidos, mostraron que en la primera institución educativa su cultura predominante fue la de tipo adhocrática, para la segunda y tercera institución fue la de tipo mercado; para la cuarta no se obtuvo información predominante en cuanto a su cultura; para la última institución su cultura predominante fue la de mercado. Concluyendo en que la cultura y el clima organizacional don respecto a sus tipos se interrelacionan de manera positiva, con excepción de la cultura tipo Clan. Como se puede ver el resultado es totalmente diferente a lo encontrado en el presente estudio, donde predomina el tipo de cultura Jerarquizada y no la de tipo mercado como en Colombia.

Del mismo modo, Sánchez (2017) determinó el tipo de cultura que existe en las Institutos superiores en México, teniendo como resultado la existencia de cuatro tipos de cultura distintas en cada una de ellas, no existiendo consenso alguno entre las mismas, concluyendo que existió diferencias significativas con la percepción

que tuvieron los catedráticos sobre la cultura organizacional. Por otro lado, Pita (2021) estudió la cultura organizacional de un grupo de docentes universitarios de Ecuador, donde tuvo como resultado que los docentes percibieron que la cultura tanto como la actual y la deseada en la misma de tipo jerarquizada

De igual manera podemos tomar en cuenta a fundamentos teóricos y relacionarlos con los resultados, entendiendo que una *Cultura jerarquizada* donde se caracteriza por tener una adecuada estructura y formalidad para trabajar. Los líderes son buenos organizadores y coordinadores, dentro de la empresa. Así mismo sus claves del éxito son las excelentes tomas de decisiones, procedimientos y reglas, para controlar. (Cameron & Quinn, 2006). En la *Cultura mercado*, está se caracteriza por orientarse a resultados. Los líderes siempre están en constante competición y su único objetivo en ganar, lo que mantiene a la organización unida, una de sus debilidades es obtener bajo rendimiento en el largo plazo. (Cameron & Quinn, 2006). Se pone en evidencia que la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui trabaja bajo los lineamientos planteados por el MINEDU, teniendo en cuenta el marco del buen desempeño directivo donde propone ciertas cualidades y competencias exigentes que debe tener el profesional que tenga a cargo una institución educativa. Esto lo podemos corrobora con la investigación realizada por los investigadores Cheung et al. (2012) que aplicaron un modelo que les permitió precisar la interrelación que tiene la cultura y el rendimiento de los colaboradores pertenecientes al rubro de la construcción. El utilizaron un cuestionario aplicado virtualmente; donde tuvieron como resultado la existencia de una interrelación positiva las variables estudiadas. Asimismo, Dastmalchian et al. (2000) midieron la cultura organizacional de distintas empresas coreanas y canadienses; la medición lo hicieron mediante el enfoque MCV. Como resultado indican que solo ciertas características de la cultura organizacional están relacionadas con las diferentes culturas nacionales.

Al analizar el objetivo 2, donde su objetivo fue Determinar si existe anuencia en la percepción de la cultura deseada en los docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario resultado que la cultura deseada percibida por los docentes de nivel primario es la de tipo Clan con una media de 36.20, continua la cultura del tipo Adhocrática con una media de 29.07, le sigue la de tipo Mercado con una media de 22.57, luego la cultura del tipo Jerarquizada con una media 12.40.

del mismo modo, se afirma con un 95% de intervalo de confianza que en ninguna dimensión hubo anuencia en sus respuestas de los docentes encuestados, esto debido a que la percepción deseada por cada una de las culturas está por debajo del 70%, teniendo por el lado de la cultura Clan 50%, Adhocrática 36.7%, Mercado 40% y la cultura Jerarquizada 26.7%. En consecuencia, podemos indicar la aceptación de la H0, afirmando que No existe anuencia en la percepción de la cultura deseada en los profesores de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.

El resultado lo podemos relacionar a la investigación realizada por Pita (2021) donde identifiqué el tipo de cultura que mantenían los docentes de una facultad, teniendo como resultado que los docentes percibieron que la cultura tanto como la actual y la deseada en la misma de tipo jerarquizada concluyendo en fortalecer el trabajo en equipo a través de diversos talleres y capacitaciones dinámicas que permitirán el involucramiento de todo el personal. Del mismo modo los investigadores Meza et al., (2015) observaron los diferentes tipos de cultura en una selección de centros educativos particulares ubicados en Huancayo. Se tuvo como resultados que la cultura dominante en la percepción actual de los docentes de nivel primario, así como la del secundario fue la de tipo mercado y la deseada de tipo Clan; concluyendo que no existe anuencia sobre la predominancia de la cultura actual más si hubo consenso en cuanto a la cultura deseada.

Para los colegios es importante identificar la cultura actual y deseada de los profesores, para marcar el inicio en mejorar sus indicadores y moldear adecuadamente su cultura. Los investigadores, Aktas et al. (2012) aplicaron el MVC para comprobar si la eficiencia se deja influenciar por la cultura organizacional, y determinar los efectos de la interrelación de la cultura y la eficiencia organización, teniendo como resultado la relación de los tipos de cultura organizacional con algunas dimensiones de la eficiencia empresarial. Debiendo tener en cuenta los valores de los representantes de las organizaciones siendo los moderadores principales en dicha relación.

Al relacionar el objetivo con sus antecedentes, podemos argumentar con el marco teórico de la cultura tipo clan, que es similar a una empresa familiar, donde existe la integración, el trabajo en equipo y el compromiso. Permittedle premiar a sus colaboradores. Los líderes se diferencian del resto porque practican la

mentoría y la lealtad en sus tradiciones con alto compromiso. Al existir satisfacción y consideración al cliente podemos definir el éxito institucional (Cameron & Quinn, 2006).

Luego de lo concerniente al tercer objetivo de la presente investigación en Diseñar el Modelo de Liderazgo para la Cultura en la I.E.E. Juan Manuel Iturregui, Nivel Primario. La propuesta que se está dando a conocer, porque parte de un diagnóstico riguroso, realizado en cuando a la cultura actual y la deseada de los docentes de nivel primario de la IEE 10106 Juan Manuel Iturregui, que permitió tener evidencia de la cultura actual es la Jerarquizada con un 46.7 %, en contraste con la que desean los profesores es la cultura tipo clan con 50% de aceptación. Ante esta situación diagnóstica se necesita poder llegar a lograr y obtener la cultura deseada por los profesores, es por ello que se propone el modelo de liderazgo.

Asimismo, la propuesta de un modelo educativo parte de la recolección y síntesis de teorías y enfoques pedagógicos, que se toman como base para realizar propuestas y programas que aporten el mejoramiento de la cultura organizacional de una institución educativa pública del nivel primario ubicada en Lambayeque.

Los directivos de la Institución educativa tomarán el modelo porque es de suma importancia, ya que ayudara en mejorar su gestión dentro de la institución, así como elevar su conocimiento de perfiles de liderazgo y poder conducir eficientemente la institución educativa. Se debe tener en cuenta que la presente propuesta sea la conclusión del resultado obtenido del análisis de la realidad que se tiene en el entorno donde interactúan los directivos, docente y personal involucrado dentro de la institución, para poder tomar los lineamientos que otorga y dar solución a la problemática identificada.

La propuesta del modelo tiene su origen por las respuestas realizadas por los mismos miembros de la I.E. donde se verifica mediante la aplicación de un instrumento llamado OCAI para verificar la anuencia de la cultura organizacional donde nos muestra que la cultura no es la adecuada debido a que no existe anuencia entre sus colaboradores, puesto que la cultura actual es jerarquizada sin embargo ellos desean que exista más unión e innovación; esto debido a la escasa presencia de un buen liderazgo por parte de los directivos, donde existe ciertos conflictos e insatisfacción dentro de la organización.

La propuesta del modelo contiene enfoques científicos y fundamentos teóricos para la planificación y ejecución de los diversos talleres para el buen desarrollo de las dimensiones de la cultura organizacional. El propósito de los talleres del presente modelo es sensibilizar a los colaboradores en los diferentes compromisos institucionales y sobre todo mejorar la identidad que tienen los colaboradores con la institución; así mismo mejorar la interrelación, motivación de todos los miembros de la institución educativa para que se sientan satisfechos en su trabajo; del mismo modo brindar a los directivos competitividad al momento de emplear su liderazgo.

Es importante tener una herramienta adecuada que ayude a poder moldear la cultura dentro de una institución para lograr de manera eficiente el desempeño, en ese sentido se emplearon varias técnicas a nivel mundial, una de ellas es la observación aplicada por Hirofumi (2005) en un banco japonés, donde encontró que existía un mal funcionamiento de la cultura, mostrándose débil por los constantes cambios de ambientes que tuvo la empresa pudiendo tener una caída sustancial de la rentabilidad. Otro instrumento fue el cuestionario MVC de Helfrich et al. (2007) que se aplicó a un grupo de colaboradores, teniendo como resultado definir tipos de cultura en dicha empresa, y verificar la importancia que tienen las propiedades psicométricas para la correcta evaluación de la cultura en una organización.

Las empresas deben administrar su cultura estratégicamente, implementando ciertas normativas adaptables culturalmente, constructivas y flexibles. (Klein, 2011). Por otro lado, Santana y Cabrera (2007) determinaron tres características de la cultura organizacional: es única en cada organización, es persistente por los significados y creencias compartidas por los colaboradores dentro de una organización; y no es sencilla de cambiar.

Por lo demostrado en los estudios nos permite tener claro la importancia de administrar la cultura estratégicamente en las empresas, es ahí que el modelo de liderazgo, será una herramienta potente para administrar la cultura en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui, modelo que se puede argumentar con la definición conceptual y en ese sentido Bass y Avolio (1994) el modelo de Liderazgo, es la que permite desarrollarse al líder como modelo para sus seguidores, considerando siempre las necesidades de ellos; y fomentar el espíritu del equipo de trabajo, con optimismo y entusiasmo teniendo como resultados colaboradores comprometidos.

Dentro de las teorías y modelos encontramos el Modelo de liderazgo de rango total creado en el año 1985 y que a lo largo del tiempo ha recibido modificaciones, según Bass y Avolio, (1994) el modelo fusiona el carisma y la motivación inspirador en una sola definición, donde indican que el Liderazgo Transformacional se relaciona mediante el proceso líder y seguidor, es inspirador mediante las metas, con los empleados es dedicado de manera personalizada, siendo su guía y apoyo constante. Este liderazgo está integrado por la dirección por excepción y recompensa repentina. Otra de las teorías a tomar en cuenta es la Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de Fischman (2006), estableciendo que la eficacia a nivel gerencial se obtiene en la medida que se desarrolla un liderazgo a nivel personal e interpersonal. Todo individuo interactúa de manera constante con el medio que lo rodea, de esta manera se ve influenciado en su conducta y en su personalidad en la sociedad. Así pues, cuando este individuo ingresa a laborar en una compañía, este trae consigo todas sus peculiaridades de conducta y personales, las cuales cuando entran en contacto con las que ya existen en la organización pueden probar rechazo, aceptación, indiferencia, etc., situación que puede afectar seriamente el clima y cultura de la compañía.

Levacic (2005) desarrolla el modelo de impacto de interacciones múltiples y reciprocas, que se relaciona directamente con el liderazgo directivo, donde se relaciona de manera reciproca que puede ser comprobada como no comprobada dependiente de los involucrados y los procesos. Es por ello que todo directivo de un colegio debe manejar adecuadamente sus emociones porque siempre van a ser afectadas por las diferentes condiciones laborales de los profesores, interviniendo directamente en el aula. (Maureira et al., 2014). Asimismo, Gairín y Rodríguez (2011), indican que el liderazgo es importante para la gestión y creación del conocimiento, donde proponen que la gestión y creación del conocimiento debe tener líderes con competencias personales y profesionales, que ayuden al buen desempeño de la escuela.

Horn y Marfan (2010) dan a conocer tres pilares de liderazgo: (a) El organizacional, porque permite brindar las adecuadas condiciones de trabajo; (b) el técnico, porque brinda la experiencia pedagógica del directivo, y (c) El de manejo de emociones y situación, para que exista una adecuada motivación en desarrollar trabajo en equipo y mantener el clima. (p.138). Del mismo modo, Ibarra (2019)

estudió la cultura organizacional y el vínculo que tienen los estilos de liderazgo en docentes de instituciones educativas de alto rendimiento ubicadas en ese país. Se tiene distintos tipos de cultura, en una de las instituciones se diagnosticó como predominante la cultura mercado, en otra de las instituciones educativas de alto rendimiento se obtuvo como resultado una cultura de tipo Clan. En cuanto al tipo de liderazgo de ambas instituciones coincidieron en el liderazgo transformacional, teniendo como cultura deseada en ambas instituciones la de tipo Clan.

Y para finalizar el cuarto objetivo que es validar el Modelo de Liderazgo para la Cultura en la I.E.E. Juan Manuel Iturregui Nivel Primario mediante el criterio de juicio de expertos. La validación del modelo de liderazgo para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primaria fue validada por juicio de expertos dedicados a la educación. En referencia a los expertos, se recurrió a tres expertos en el tema educativo dentro del departamento de Lambayeque, estos expertos tienen grado de doctores en educación, con gran experiencia en gestión y dirección en instituciones educativas representativas de gran trayectoria en Lambayeque.

En el contexto de la validación del modelo de liderazgo, los expertos brindaron su opinión de acuerdo a los distintos aspectos y consideración sobre los cuales se evaluó el modelo, es así, que en los tres casos los expertos coincidieron asignando una calificación de MB (Muy Bueno), proporcionando la validez que necesita el modelo para ser aplicado en la muestra de estudio y llevar a la organización a la cultura desea por los profesores del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui. Los aspectos que evaluaron los tres expertos estuvieron relacionados con la estructura del modelo, la fundamentación teórica, la pertinencia con los objetivos de la investigación, la bibliografía utilizada, la viabilidad del desarrollo del modelo, entre otros.

VI. CONCLUSIONES

1. La percepción actual de la cultura que mostraron los profesores del nivel primario de I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui fue la de tipo Jerarquizada con un 46.7%, también se afirmó que con un 95% de Intervalo de confianza, en ninguna dimensión existió anuencia en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui, debido a que se encontraban por debajo de 70%.
2. La percepción de la cultura deseada que dieron a conocer los profesores de nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui fue del tipo Clan, la cual es aceptada con un 95% de confianza, afirmando que no existe anuencia en la percepción de la cultura deseada en los profesores de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario.
3. La propuesta del modelo contiene talleres que permitirán sensibilizar a los docentes en los diferentes compromisos institucionales y sobre todo mejorar la identidad que tienen con la institución; así mismo mejorar la interrelación, motivación de todos los miembros de la institución educativa para que se sientan satisfechos en su trabajo; del mismo modo proporcionar a sus directivos trabajar en conjunto para en el corto plazo transformar su cultura a una del tipo clan, tal como lo manifiestan los profesores del nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.
4. La validación del modelo de liderazgo para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primaria fue validada por juicio de expertos dedicados a la educación. En referencia a los expertos, se recurrió a tres expertos en el tema educativo dentro del departamento de Lambayeque, donde evaluaron y asignaron una calificación de MB, proporcionando la validez para ser aplicado en la muestra de estudio y llevar a la organización a la cultura desea por los profesores de nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

VII. RECOMENDACIONES

1. La percepción de la cultura actual percibida por parte de los profesores fue la de tipo Jerárquica, evidenciando que tiene una adecuada estructura y formalidad para trabajar, el directivo es un líder bien organizado y buen coordinador en el cumplimiento de lo planificado en la institución. Así mismo sus claves del éxito son las excelentes tomas de decisiones, procedimientos y reglas, para controlar las actividades. Sin embargo, se recomienda que debe propiciar un adecuado ambiente de trabajo, donde se practique el compañerismo para trabajar y se consideren como una segunda familia dentro de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.
2. La percepción de la cultura deseada que dieron a conocer los profesores de nivel primario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui fue del tipo Clan, Se recomienda que se realicen sesiones de coaching personal, así como una buena retroalimentación al trabajo que realice el docente para el buen desarrollo de su potencial, impulsando la integración, el compromiso y el trabajo en equipo.
3. El modelo de liderazgo en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui en el nivel primario, se debe aplicar su dirección adecuadamente en todas las actividades trazadas. Del mismo modo, se recomienda aplicar el instrumento en un tiempo determinado, para poder valorar las dimensiones de la cultura con el fin de que se convierta en una ventaja competitiva de la I.E.E.
4. Finalmente, se recomienda que los avances de mejora en la cultura de la institución I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel primario, se someta a evaluación de expertos, para poder tomar decisiones acertadas.

VIII. PROPUESTA

La propuesta que se está dando a conocer, porque parte de un diagnóstico riguroso, realizado en cuando a la cultura actual y la deseada de los docentes de nivel primario de la IEE 10106 Juan Manuel Iturregui, que permitió tener evidencia de la cultura actual es la Jerarquizada con un 46.7 %, en contraste con al que desean los profesores es la cultura tipo clan con 50% de aceptación. Ante esta situación diagnóstica se necesita poder llegar a lograr y obtener la cultura deseada por los profesores, es por ello que se propone el modelo de liderazgo.

Asimismo, la propuesta de un modelo educativo parte de la recolección y síntesis de teorías y enfoques pedagógicos, que se toman como base para realizar propuestas y programas que aporten el mejoramiento de la cultura organizacional de una institución educativa pública del nivel primario ubicada en Lambayeque.

Los directivos de la Institución educativa tomarán el modelo porque es de suma importancia, ya que ayudara en mejorar su gestión dentro de la institución, así como elevar su conocimiento de perfiles de liderazgo y poder conducir eficientemente la institución educativa. Se debe tener en cuenta que la presente propuesta sea la conclusión del resultado obtenido del análisis de la realidad que se tiene en el entorno donde interactúan los directivos, docente y personal involucrado dentro de la institución, para poder tomar los lineamientos que otorga y dar solución a la problemática identificada.

La propuesta del modelo tiene su origen por las respuestas realizadas por los mismos miembros de la I.E. donde se verifica mediante la aplicación de un instrumento llamado OCAI para verificar la anuencia de la cultura organizacional donde nos muestra que la cultura no es la adecuada debido a que no existe anuencia entre sus colaboradores, puesto que la cultura actual es jerarquizada sin embargo ellos desean que exista más unión e innovación; esto debido a la escasa presencia de un buen liderazgo por parte de los directivos, donde existe ciertos conflictos e insatisfacción dentro de la organización.

Es muy importante indicar que para exista una adecuada gestión organizacional es necesario tener una adecuada cultura organizacional porque va a permitir cumplir los objetivos institucionales. Es por ello que el modelo se presenta como una herramienta de vital importancia para el mejoramiento de la cultura, así

como el de mejorar la satisfacción laboral mediante adecuadas interrelaciones y manejo de conflictos.

La propuesta del modelo contiene enfoques científicos y fundamentos teóricos para la planificación y ejecución de los diversos talleres para el buen desarrollo de las dimensiones de la cultura organizacional. El propósito de los talleres del presente modelo es sensibilizar a los colaboradores en los diferentes compromisos institucionales y sobre todo mejorar la identidad que tienen los colaboradores con la institución; así mismo mejorar la interrelación, motivación de todos los miembros de la institución educativa para que se sientan satisfechos en su trabajo; del mismo modo brindar a los directivos competitividad al momento de emplear su liderazgo

A continuación, podemos visualizar el esquema del Modelo de Liderazgo de la Cultura Organizacional.

Modelo de Liderazgo para la Cultura Organizacional en la I.E. Juan Manuel Iturregui de Lambayeque, Nivel Primario



REFERENCIAS

- Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2012). The effects of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1560-1573.
- AL-Awamleh, H. (2020). The relationship between transformational leadership and administrative creativity: The Jordanian potash company's field study. *International Journal of Management*, 11(4), 475-486. Scopus. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.046>
- Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246. Scopus. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>
- Al-Khalifa, K., & Aspinwall, E. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in progress*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group
- Alzougool, B., AlMansour, J., & AlAjmi, M. (2021). Women leadership styles in the public sector in Kuwait: The perspective of their subordinates. *Management Science Letters*, 11(2), 465-472. Scopus. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.021>
- Apaza, R. (2017). *Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión. Lurigancho, 2016*. Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión. Lima: Perú. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1139> approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15, 357-373.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37. doi: 10.1111/j.1744-6198.2010.00207
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Lasmar, L. (2020). Enabling customer satisfaction in call center teams: The role of transformational leadership in the service-profit chain. *Service Industries Journal*, 40(5), 380-393. Scopus. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1481955>
- Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics & Management*, 13(4), 688-704.
- Daneshmandnia, A. (2019). The influence of organizational culture on information governance effectiveness. *Records Management Journal*. vol. 29 núm. 1/2, págs. 18-41. <https://doi.org/10.1108/RMJ-09-2018-0033>.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- Do, D., Nguyen, T., Nguyen, T., Ha, H., & Le, T. (2020). The influence of leadership style on accountants' commitment with enterprise: An empirical study on Vietnamese FDI Firms. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 235-243. Scopus. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.235>
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: Knowledge sharing as mediator. *Benchmarking*, 27(4), 1571-1590. Scopus. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0356>
- Escobedo, G. (2019). *Cultura organizacional, percepción y preferencias laborales de los docentes en las instituciones educativas estatales del centro poblado de Mollehuaca, Caravelí- Arequipa 2019*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa: Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/11124/UPeslega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Feranita, N., Nugraha, A., & Sukoco, S. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425. Scopus. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34)

- Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: Factor clave de éxito en las empresas del Siglo XX1*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia. <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ensayo%20%20la%20cultura%20organizacional%20factor%20clave%20de%20%20c3%89xito%20en%20las%20empresas%20del%20siglo%20xxi.pdf>
- Galán, M. (2016). *Metodología de la investigación*. http://manuelgalan.blogspot.com/2012_08_26_archive.html.
- Gao, R., Murphy, W., & Anderson, R. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110, 237-245. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
- Helfrich, C., Yu-fang, L., Mohr, D., Meterko, M., & Sales (2007). *Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1865551/>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Ediciones.
- Hirofumi, H. (2005). The Corporate Culture in Japanese Bank: Study of Changing Organizational World. *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/33557/63277381.pdf>
- Hitch, D., Lhuede, K., Giles, S., Low, R., Cranwell, K., & Stefaniak, R. (2020). Perceptions of leadership styles in occupational therapy practice. *Leadership in Health Services*, 33(3), 295-306. Scopus. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2019-0074>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. New York, NY: SAGE Publications.
- Ibarra, M. (2019). *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de*

- Cauquenes*. Tesis de maestría, Universidad de Talca. Talca: Chile.
<http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/12056/3/20190178.pdf>
- Kasimoğlu, M., & Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*, 39(4), 475-498. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0153>
- Khan, N., Khan, A., Soomro, M., & Khan, S. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216-225. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.05.001>
- Khaola, P., & Rambe, P. (2020). The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and affective commitment. *Management Research Review*. Scopus. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28.
- Lamond, D. (2003). *The value of Quinn's competing values model in an Australian context*. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/33557/63277381.pdf>
- Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: The mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3-4), 205-222. Scopus. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2020-0129>
- Liu, C., & Huang, Y. (2020). The influence of transformational leadership on subordinate creative behavior development process. *Tourism Management Perspectives*, 36. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100742>
- Lo, P., Allard, B., Anghelescu, H., Xin, Y., Chiu, D., & Stark, A. (2020). Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(4), 972-999. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0961000619897991>
- Lunenburg, F. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational, Administration and Supervision Journal*, 20(4), 1-12.
- Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance.

- International Journal of Law and Management*, 62(1), 23-46. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2018-0290>
- Meza, E., Ventura, K., & Villaverde, O. (2015). *Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo*. Tesis de maestría, Universidad Pontificia Católica del Perú. Lima: Perú. <https://www.proquest.com/openview/9fad94daceea008d94b24f817c90c467/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y>
- Neagu, E., & Nicula, V. (2012). Influence of organizational culture on company performance. *Revista Academias Fortelor Terestre*, 17(4), 420-424.
- Ortega, F., & García, M. (2020). *Relación entre las orientaciones de cultura y clima organizacional en docentes de cinco colegios privados de Bogotá*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia. Bogotá: Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/25058>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*. 29(1). 445-455.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Phillips, J., Kang, J., Choi, D., & Solomon, G. (2020). Transformational leadership and attorneys' performance in law firms: An examination of multilevel moderated mediation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 26(4), 749-770. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2019-0100>
- Pita, D. (2021). *Estudio de la cultura organizacional, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades en docentes, Facultad de Administración, periodo 2019-2020*. Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil. Guayaquil: Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54185>
- Puni, A., Hilton, S., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*. Scopus. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>

- Rabiul, M., & Yean, T. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>. *Revista Internacional del Trabajo*, 124(3), 345-372.
- Ramírez, E. (2019). Factores de la cultura organizacional que inciden durante la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en los trabajadores. <http://hdl.handle.net/10654/21106>.
- Reyes, C., & Sánchez, H. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Ediciones Bussines Support Aneth S.R.L.
- Sánchez, M. (2017). Analysis on the differences of perception of the organizational culture in institutions of higher education of the south of Sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 61-71. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000100006&script=sci_arttext&tIng=en
- Santana, P., & Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Decisiones basadas en el conocimiento y papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM (p. 19). *Asociación española de dirección y economía (AEDEM)*, Madrid, España.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). *The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/>
- Seok, Y., & Seo, M. (2010) Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24, 169 - 18.
- Sepúlveda, F. (2004). *El modelo Competives Values Framework (VCF) y el diagnóstico de la cultura organizacional*. <http://www2.educ.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>

- Sondaitė, J., & Keidonaitė, G. (2020). Experience of transformative leadership: Subordinate's perspective. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 373-378. Scopus. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11113>
- Stazyk, E., & Davis, R. (2020). Transformational leaders: Bridging the gap between goal ambiguity and public value involvement. *Public Management Review*, 22(3), 364-385. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588357>
- Taras, V., Rowney, J., & Steel, P. (2009). *Half a century of measuring culture: Review of*
- Thoha, N., & Wahyu Avandana, I. (2020). Project Managers' Leadership Styles and Their Effects on Project Management Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 28(2), 803-816. Scopus.
- Zafer, A. (2012). Organizational culture, Leadership styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 217 – 226.
- Zhang, H., Liu, Z., & Wang, Y. (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467-485. Scopus. <https://doi.org/10.1002/nml.21391>

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala valorativa
Modelo de Liderazgo	Bass y Avolio (1994), el modelo de Liderazgo es el que permite desarrollarse al líder como modelo para sus seguidores, considerando siempre las necesidades de ellos; y fomentar el espíritu del equipo de trabajo, con optimismo y entusiasmo teniendo como resultados colaboradores comprometidos.	El modelo abarca aspectos que tiene que ver con la función del líder, sus objetivos, el contexto y las necesidades de los seguidores; con estilo apropiado en la toma de decisiones y acciones.	Líder Transformacional	Influencia idealizada atribuida Influencia idealizada conductual Motivación inspiradora Estimulación intelectual	Modelo
			Líder Transaccional	Consideración individualizada Recompensa contingente	
			Líder directivo	Buen Comunicador Probidad Idoneidad Proactividad	
			Líder correctivo	Dirección Activa Dirección pasiva Laissez - Faire	
Cultura Organizacional	Es la que define aquellos valores que son básicos, así como también valores supuestos, interpretaciones y diversos enfoques que identifican a una compañía (Cameron y Quinn, 2006).	El cuestionario llamado OCAI constará de 6 ítems, que medirá la percepción de la cultura actual y deseada en la organización, con el único propósito de describir sus atributos.	Cultura Jerarquía Cultura mercado Cultura adhocracia Cultura Clan	Unión de la organización Liderazgo en mi organización Énfasis estratégico Estilo gerencial Criterio para el éxito Características dominantes	Razón

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de Cultura Organizacional

Estimado(a) participante, la presente encuesta tiene por objetivo conocer las percepciones que los docentes tienen sobre su Institución Educativa como una entidad integradora de procesos formativos y de aprendizaje. Los resultados servirán para hacer un diagnóstico sobre ciertas características de la **cultura organizacional** de su I.E.

Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada una identificada con una letra y un número. Por ejemplo 1.A, 1.B, 1.C, 1.D. Lea cuidadosamente las cuatro afirmaciones y puede ponerle el puntaje que le parezca con tal que sumen 100. En los **primeros casilleros** usted debe responder pensando en **cómo es ahora la I.E.** En los **segundos casilleros** debe responder pensando en **cómo usted quisiera que fuese la I.E.** Puede haber empates y puede haber “ceros”.

Por ejemplo, podría quedar así:

Cómo es ahora	Cómo quisiera que fuese	1. Características dominantes	
Puntaje			
0	40	1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.
10	30	1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.
40	30	1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros
50	0	1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.
100	100		

Piense desde el punto de vista de su I.E. como un todo, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo. Al final de la encuestas por favor llene los datos adicionales que se le piden, los cuales servirán para fines estadísticos. Al finalizar la encuesta remitirla al WhatsApp 939772861 o al correo jgsaavedrac@ucvvirtual.edu.pe.

Gracias por contribuir en esta investigación que será un aporte a la mejora de la educación en el Perú.

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	1. Características dominantes	
Puntaje			
		1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.
		1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.
		1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros
		1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	2. Liderazgo en mi organización	
Puntaje			
		2.A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.
		2.B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.
		2.C	En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.
		2.D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la 100 coordinación de la organización, al que logra que todo funciones de manera eficaz y fluida.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	3. Estilo gerencial	
Puntaje			
		3.A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
		3.B	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.
		3.C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.
		3.D	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	4. Unión en la organización	
Puntaje			
		4.A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.
		4.B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.
		4.C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.
		4.D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	5. Énfasis estratégico	
Puntaje			
		5.A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.
		5.B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades.
		5.C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.
		5.D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	6. Criterio para el éxito	
Puntaje			
		6.A	Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.
		6.B	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.
		6.C	Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.
		6.D	Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.
100	100		

Datos adicionales

1. Marque el área en la que trabaja en la organización

Nivel primario

Nivel secundario

2. Años que trabaja en la organización:

Menos de 1 año

De 1 a 5 años

De 5 a 10 años

De 10 a 15 años

Más de 15 años

3. Sexo:

Masculino

Femenino

4. Edad:

Menos de 30

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

De 51 a 60 años

Más de 60

Muchas gracias!

Anexo 3. Validación del instrumento de recolección de datos

Tabla 7 *Varianza Total Explicada. Método de Componentes Principales*

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	5.88	24.49	24.49	5.88	24.49	24.49	4.36	18.18
2	2.68	11.16	35.66	2.68	11.16	35.66	2.99	12.45	30.62
3	1.79	7.48	43.13	1.79	7.48	43.13	2.97	12.38	43.01
4	1.66	6.93	50.06	1.66	6.93	50.06	1.69	7.06	50.06
5	1.44	6.01	56.07						
6	1.41	5.86	61.93						
7	1.25	5.22	67.14						
8	1.24	5.15	72.30						
9	1.05	4.36	76.66						
10	0.94	3.92	80.58						
11	0.90	3.76	84.34						
12	0.71	2.97	87.31						
13	0.68	2.85	90.16						
14	0.62	2.58	92.75						
15	0.56	2.33	95.08						
16	0.44	1.81	96.89						
17	0.39	1.63	98.52						
18	0.36	1.48	100.00						
19	0.00	0.00	100.00						
20	0.00	0.00	100.00						
21	0.00	0.00	100.00						
22	0.00	0.00	100.00						
23	0.00	0.00	100.00						
24	0.00	0.00	100.00						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

Tabla 8 *Matriz de Componentes Rotados*

Ítem	Componente			
	1	2	3	4
1A	0.49	0.45	-0.10	-0.38
1B	0.20	0.35	-0.13	0.43
1C	-0.58	0.43	0.43	0.03
1D	-0.07	-0.31	0.76	0.11
2A	0.70	0.06	-0.30	-0.24
2B	-0.03	0.66	-0.09	0.02
2C	-0.66	-0.25	0.20	-0.40
2D	0.12	-0.21	0.11	0.73
3A	0.73	-0.24	-0.33	0.17
3B	0.11	0.53	0.01	-0.13
3C	-0.71	-0.11	0.29	0.04
3D	-0.14	0.06	0.68	0.16
4A	0.65	0.01	-0.36	-0.02
4B	0.01	0.46	-0.07	0.50
4C	-0.60	-0.27	0.28	-0.18
4D	0.01	-0.07	0.77	0.19
5A	0.50	0.40	-0.31	0.00
5B	0.25	0.35	-0.06	0.07
5C	-0.53	-0.59	0.02	-0.18
5D	-0.08	0.06	0.52	0.21
6A	0.48	0.29	-0.34	-0.06
6B	0.00	0.46	0.10	-0.09
6C	-0.27	-0.51	0.30	-0.14
6D	-0.25	-0.10	-0.04	0.33

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones



CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Luis Montenegro Camacho
- 1.2. Grado académico: Doctor en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 41073751
- 1.4. Centro de labores: Universidad César Vallejo
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6. Título de la Investigación:
Modelo de Liderazgo para la cultura organizacional nivel de educación primaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autores del instrumento:
Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MB** : Muy Bueno (18-20)
- B** : Bueno (14-17)
- R** : Regular (11-13)
- D** : Deficiente (0-10)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para la recolección de información	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	x			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Adaptado por el (la) investigador(a) Mg. Saavedra Carrasco Luis Alberto

III. OPINION DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 15 de junio del 2021



Firma del experto

DNI N° 41073751

CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Flor de María Campos
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16629497
- 1.4. Centro de labores: Subdirectora I.E. N°11027 – Ciudad Eten
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6. Título de la Investigación:
Modelo de Liderazgo para la cultura organizacional nivel de educación primaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autores del instrumento:
Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (18-20)
B : Bueno (14-17)
R : Regular (11-13)
D : Deficiente (0-10)

IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para la recolección de información	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	x			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Adaptado por el (la) investigador(a) Mg. Saavedra Carrasco Luis Alberto

V. OPINION DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 15 de junio del 2021



 Firma del experto
 DNI 16629497

CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Alicia Alarcón Díaz
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16780289
- 1.4. Centro de labores: Universidad César Vallejo
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6. Título de la Investigación:
Modelo de Liderazgo para la cultura organizacional nivel de educación primaria
en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autores del instrumento:
Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (18-20)
B : Bueno (14-17)
R : Regular (11-13)
D : Deficiente (0-10)

VI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:


N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para la recolección de información	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	x			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Adaptado por el (la) investigador(a) Mg. Saavedra Carrasco Luis Saavedra

VII. OPINION DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 15 de junio del 2021


 DNI N° 16780289

Anexo 4. Propuesta Modelo de Liderazgo para la Cultura Organizacional Nivel de Educación Primaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque

Investigador: Luis Alberto Saavedra Carrasco

I. Introducción

La propuesta de un modelo educativo parte de la recolección y síntesis de teorías y enfoques pedagógicos, que se toman como base para realizar propuestas y programas que aporten el mejoramiento de la cultura organizacional de una institución educativa pública del nivel primario ubicada en Lambayeque.

Los directivos de la Institución educativa tomarán el modelo porque es de suma importancia, ya que ayudará en mejorar su gestión dentro de la institución, así como a elevar su conocimiento de perfiles de liderazgo y poder conducir eficientemente la institución educativa. Se debe tener en cuenta que la presente propuesta tomará como punto de partida el resultado obtenido del análisis de la realidad que se tiene en el entorno donde interactúan los directivos, docentes y personal involucrado dentro de la institución, para poder tomar los lineamientos que otorga y dar solución a la problemática identificada.

La propuesta del modelo tiene su origen por las respuestas realizadas por los mismos miembros de la I.E. donde se verifica mediante la aplicación de un instrumento llamado OCAI para verificar la anuencia de la cultura organizacional donde nos muestra que la cultura no es la adecuada debido a que no existe anuencia entre sus colaboradores, puesto que la cultura actual es jerarquizada sin embargo ellos desean que exista más unión e innovación; esto debido a la escasa presencia de un buen liderazgo por parte de los directivos, donde existe ciertos conflictos e insatisfacción dentro de la organización.

Es muy importante indicar que para exista una adecuada gestión organizacional es necesario tener una adecuada cultura organizacional porque va a permitir cumplir los objetivos institucionales. Es así como el modelo se presenta como una herramienta de vital importancia para el mejoramiento de la cultura, así como el de mejorar la satisfacción laboral mediante adecuadas interrelaciones y manejo de conflictos.

La propuesta del modelo contiene enfoques científicos y fundamentos teóricos para la planificación y ejecución de los diversos talleres para el buen desarrollo de las dimensiones de la cultura organizacional. El propósito de los talleres del presente modelo es sensibilizar a los colaboradores en los diferentes compromisos institucionales y sobre todo mejorar la identidad que tienen los colaboradores con la institución; así mismo mejorar la interrelación, motivación de todos los miembros de la institución educativa para que se sientan satisfechos en su trabajo; del mismo modo brindar a los directivos competitividad al momento de emplear su liderazgo.

II. Objetivos

2.1. General

Presentar un Modelo de Liderazgo para mejorar la percepción de la cultura organizacional de las instituciones educativas estatales primarias, teniendo en cuenta la información encontrada de la I.E. Juan Manuel Iturregui de Lambayeque, Nivel Primario.

2.2. Específicos

- Fomentar la participación de manera activa de los colaboradores de la I.E. Juan Manuel Iturregui de Lambayeque, Nivel Primario, en desarrollar actividades que ayuden a fortalecer la cultura organizacional con un adecuado estilo de liderazgo.
- Validar la oportunidad que brinda el modelo en dar resultados adecuados y eficientes en la cultura organizacional y el liderazgo de los directivos de la I.E. Juan Manuel Iturregui de Lambayeque, Nivel Primario.
- Asegurar la sostenibilidad que otorga el modelo de liderazgo en I.E. Juan Manuel Iturregui de Lambayeque, Nivel Primario; con elaboración de planes de mejora para la buena gestión pedagógica e institucional.

III. Teorías

Se diseñó una propuesta centrada en diversas teorías que involucran el liderazgo en diferentes contextos, es así como dentro de las teorías a citar tenemos

la teoría de Liderazgo en el campo educativo, el investigador Leithwood (2019) nos indica que el liderazgo juega un papel importante dentro de la agenda de la reforma de la educación, donde se refleja el rol que debe tener todo líder dentro de los colegios, así mismo ayuda al mejoramiento futuro. El liderazgo es de vital importancia porque influencia en mejorar los resultados de los colegios de manera eficiente y sobre todo con carácter estratégico. Mayormente en la literatura asocian al liderazgo con el liderazgo directivo.

El liderazgo educativo se compone como un factor estratégico para mejorar mediante la innovación, teniendo en cuenta el mejoramiento de los resultados a través del liderazgo directivo. Levacic (2005) desarrolla el modelo de impacto de interacciones múltiples y recíprocas, que se relaciona directamente con el liderazgo directivo, donde se relaciona de manera recíproca que puede ser comprobada como no comprobada dependiente de los involucrados y los procesos. Es por ello que todo directivo de un colegio debe manejar adecuadamente sus emociones porque siempre van a ser afectadas por las diferentes condiciones laborales de los profesores, interviniendo directamente en el aula. (Maureira et al., 2014).

El estado anímico de los docentes permite identificar como se encuentra el colegio; Si existe compromiso y apoyo en el colegio, se tendría efectos positivos en su trabajo de aula y en los logros de sus estudiantes. En consecuencia, la motivación y control de emociones de los profesores de la capacitación constatare que reciben los directivos de las instituciones.

Asimismo, Gairín y Rodríguez (2011), indican que el liderazgo es importante para la gestión y creación del conocimiento, donde proponen que la gestión y creación del conocimiento debe tener líderes con competencias personales y profesionales, que ayuden al buen desempeño de la escuela.

Horn y Marfan (2010) dan a conocer tres pilares de liderazgo: (a) El organizacional, porque permite brindar las adecuadas condiciones de trabajo; (b) el técnico, porque brinda la experiencia pedagógica del directivo, y (c) El de manejo de emociones y situación, para que exista una adecuada motivación en desarrollar trabajo en equipo y mantener el clima. (p.138).

Otro modelo muy utilizado es el Modelo de liderazgo de rango total creado en el año 1985 y que a lo largo del tiempo ha recibido modificaciones, según Bass y Avolio, (1994) el modelo fusiona el carisma y la motivación inspirador en una sola

definición, donde indican que el Liderazgo Transformacional se relaciona mediante el proceso líder y seguidor, es inspirador mediante las metas, con los empleados es dedicado de manera personalizada, siendo su guía y apoyo constante. Este liderazgo está integrado por la dirección por excepción y recompensa repentina.

El Liderazgo Transformacional es una extensión del Transaccional. Además, describen que un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es precisamente el correcto o adecuado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto y las necesidades de los seguidores. Por lo tanto, el líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto.

Al hablar de Liderazgo Transformacional, según Bass y Avolio (1994) tiene subdimensiones, una llamada Carisma Inspiracional donde el líder es modelo para sus seguidores, considerando siempre las necesidades de ellos; y Estimulación Intelectual donde despierta el espíritu del equipo de trabajo, con optimismo y entusiasmo teniendo como resultados colaboradores comprometidos.

En cuanto al liderazgo transaccional, Vega y Zabala (2004) es el refuerzo donde el seguidor juntamente con el líder acepta el que cada uno tiene roles y responsabilidades y que se encuentran entrelazados para el logro de las metas, permitiéndoles tener acuerdos de cumplimiento, así como de no cumplimiento. El seguidor apuesta por la transparencia y la justicia para distribuir las funciones, así como las recompensas de manera equitativa.

Tenemos también al Liderazgo Correctivo Evitador, cuando los líderes reaccionan de manera correctiva ante alguna falla o cuando obvian algún estándar en cuanto al desempeño del colaborador. Tiene 2 formas de aplicar el liderazgo, una es la Dirección por Excepción Activa donde busca las fallas y trata de corregirlas y la otra es Dirección por Excepción pasiva donde el líder se muestra pasivo al corregir errores. Dentro del presente estilo de liderazgo encontramos al liderazgo Laissez-Faire que es mayormente eso líderes que evitan sus responsabilidades al momento de supervisar porque no confían en sus destrezas para guiar, dejando de lado la buena toma de decisiones.

Maureira et al. (2014), el contexto de las comunidades profesionales de aprendizaje, revelan que “un marco apropiado lo da el liderazgo centrado en el

aprendizaje, ya que integra tanto la perspectiva instruccional como la transformacional, ambas como fuentes de influencia para la mejora de los aprendizajes” (p.142).

Para efectos del presente estudio podemos indicar que la cultura y el liderazgo educativo son temas muy importantes porque se lidera tomando en cuenta el aprendizaje, permitiendo integrar los puntos de vista institucional como transformacional.

Los estilos de liderazgo tienen una fuerte influencia de manera directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados. Stringer (2001) citado por Serrano y Portolanza (2014), asegura que el comportamiento del líder conduce el clima de la organización, generando motivación constante, logrando tener el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, donde son los líderes quienes pueden mejorar el clima, viendo eficiencia en el desempeño.

IV. Fundamentos

Filosóficos: El modelo está cimentado en los objetivos de la educación peruana, con pensamiento crítico y abierto; en ese contexto busca elevar el interés por preocuparse más en modelar la cultura organizacional de las instituciones educativas; por lo expuesto anteriormente es importante considerar el liderazgo que deben ejercer los directivos de las instituciones educativas con miras a crear una cultura organizacional enfocada en enfrentar los desafíos que plantea la educación del siglo XXI.

Pedagógicos: El Proyecto Educativo Peruano (PEN) al 2036 apuesta por la centralidad de las personas, sus posibilidades de contribuir individual y colectivamente, desde sus proyectos de vida, al desarrollo y prosperidad de su comunidad, país y al mundo, respetando y valorando la diversidad y el ambiente. Presta especial atención a las necesidades y potencialidades de aquellas personas que viven en situación de vulnerabilidad, tal como lo demanda una sociedad verdaderamente democrática, equitativa, igualitaria e inclusiva, en la que exista el diálogo y la convivencia intergeneracional e intercultural. En este contexto el liderazgo que puedan ejercer los directivos de las instituciones educativas será de

vital importancia porque generará un impacto mayor en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Epistemológicos: El fundamento epistemológico se enfoca que el conocimiento científico logrado sea analizado y de esa manera garantizar que se produzca un conocimiento riguroso, válido, objetivo, confiable, metódico, fiable y que se produzcan evidencias propias antes de ser difundido, en ese contexto surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué aporta a nuestro modelo la epistemología?, ¿En que beneficia a nuestros docentes?, etc. Es bajo el fundamento epistemológico que la educación se nutre de la investigación, innovación y desarrollo para potenciar las oportunidades de prosperidad nacional y desarrollo que el país necesita.

V. Pilares

El modelo tiene como pilares de la educación peruana propuestos por la UNESCO.

Aprender a conocer: La persona debe comprender su entorno y buscar desarrollar las capacidades que le permitan sentirse bien con los demás, es en este contexto que el ser humano aprende a aprender valiéndose de la atención, la memoria y el pensamiento.

Aprender a hacer: Este segundo pilar se vincula estrechamente con el primero, es aquí donde se combina la teoría con la práctica para lograr las competencias que se requieren, es primordial el desarrollo esta cualidad puesto que permite una mejor comunicación y poder trabajar en equipo, requerimientos básicos del liderazgo en el modelamiento de la cultura organizacional en las instituciones educativas.

Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás: Un agudo problema social que nos aqueja es la violencia, por ello es primordial establecer la cultura de la no violencia en todas las instituciones educativas del país. Este modelo busca que los directivos modelen una cultura organizacional en la que todo el personal pueda desarrollar plenamente todas sus potencialidades en busca de un fin común como el de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo de los directivos juega un rol muy importante en este aspecto generando espacios para mejorar las relaciones interpersonales de todos los actores en las escuelas.

Aprender a ser: Es necesario que los maestros interactúen en un ambiente laboral y con un liderazgo por parte de los directivos que los motive a desarrollar un pensamiento responsable, crítico y autónomo, responsable. En la medida que los docentes potencian sus habilidades podrán enfrentar los desafíos que se le presenten, creciendo tanto personal como profesionalmente.

VI. Principios

Los principios considerados son determinados por la Ley de Educación N.º 28044.

Ética: Promueve los valores de paz, solidaridad, honestidad, tolerancia, entre otros, permitiendo consolidar las normas, afianzando un clima de convivencia escolar que garantice la mejora de los aprendizajes.

Equidad: Garantizar oportunidades de aprendizaje de calidad a todos por igual.

Inclusión: Incorporar a los educandos sin ser excluidos, asegurando condiciones propicias para fomentar la educación integral, y respeto irrestricto a la persona.

Democracia: Respeto a la libertad de pensamiento opinión, como medio que contribuye a interactuar entre pares aceptando la tolerancia como fortalecimiento del dialogo y la búsqueda de la verdad.

Creatividad e Innovación: Se busca que con un modelamiento de la cultura organizacional se produzcan nuevos conocimientos que le permitan dar solución a los problemas coyunturales.

VII. Características

El poder implementar y realizar un adecuado fortalecimiento del directivo en su liderazgo directivo en las I. E. es de suma importancia su adecuado desarrollo que sea creativo y sostenido en el tiempo, para que la organización no se vea afectada en el desempeño laboral y sus relaciones interpersonales de sus colaboradores.

Hoy en día las organizaciones como las instituciones educativas necesitan de buenos directivos con gran capacidad de liderazgo para que puedan afrontar de manera eficiente la cultura organizacional que permita una adecuada convivencia

con sus colaboradores evitando los conflictos y mejorando el rendimiento en cuanto a sus objetivos. Estos estilos de liderazgo directivo permitirán que mantengan un buen ambiente laboral y sobre todo tener respaldo en toda la comunidad.

La propuesta del modelo se origina por la realidad de las respuestas realizadas por los mismos miembros de la I.E. donde se verifica que la cultura no es la adecuada debido a que no existe anuencia entre sus colaboradores, puesto que la cultura actual es jerarquizada sin embargo ellos desean que exista más unión e innovación; esto debido a la escasa presencia de un buen liderazgo por parte de los directivos, existiendo ciertos conflictos e insatisfacción dentro de la organización. Por eso es necesario que los directivos, desarrollen un liderazgo directivo, que combine asertivamente cualidades de otros estilos de liderazgo.

Se ha elaborado el presente modelo de liderazgo directivo para que exista una mejora en la cultura organizacional de la institución educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.

VIII. Acciones a desarrollar

Actividad	Objetivo	Recursos	Tiempo
Comunicación	<p>Indagar sobre el tipo de comunicación que existe en los docentes y directivos de la Institución educativa de los diferentes grados.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Se realiza antes del inicio de sus labores, donde comparten un pasaje de su vida. Esto ayuda a que puedan conocer el aspecto personal de los demás compañeros de trabajo. – Reflexionan sobre la comunicación en la institución educativa. 	<p>Palabra oral Diálogo Papelotes Plumones</p>	3 horas
Relaciones interpersonales	<p>Mostrar las relaciones interpersonales reales al indagar el proceso de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Para ello se presentan videos y de forma grupal a través de cuadros comparativos describen lo positivo y negativo de sus relaciones interpersonales en la institución educativa. – Socializan lo trabajado, establecen conclusiones y proponen recomendaciones. – Se refuerza con unas diapositivas sobre Relaciones interpersonales. – Reflexionan sobre las relaciones interpersonales en la institución educativa. 	<p>Lluvia de ideas Preguntas seleccionadas Videos Laptop Palabra oral Diapositivas Exposición Diálogo</p>	2 horas
Cumplimiento de objetivos institucionales	<p>Mejorar el trabajo en equipo mediante la siguiente pregunta: ¿Conoces la visión, Misión, objetivos y valores de la institución educativa? ¿crees que son importantes, por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> – De manera aleatoria van respondiendo y el facilitador va apuntando en la pizarra lo descrito por los docentes. – Se refuerza y contrasta con los temas y lo descrito por los docentes – Reflexionan sobre la importancia de conocer visión, Misión, objetivos y valores de la institución educativa para el cumplimiento de las responsabilidades institucionales. 	<p>Lluvia de ideas Video Laptop Palabra oral Diapositivas Diálogo Pizarra</p>	2 horas
Trabajo en equipo	Mejorar el trabajo en equipo en los docentes de la institución educativa.	12 pelotas pequeñas	2 horas

	<ul style="list-style-type: none"> – Se plantea la dinámica de toma la pelota y suéltala donde se aplican ciertas habilidades de liderazgo – Tiene 2 momentos, donde se toma el tiempo más apropiado del cumplimiento de la actividad – Deben cumplir el ciclo de entrega de la pelota, poniendo el énfasis en cumplir la actividad en el mejor tiempo posible donde todos trabajen de manera coordinada – El expositor refuerza con unas diapositivas sobre las actividades desarrolladas. – Reflexionan sobre las diferentes tareas que pueden ayudarse mutuamente y mejora el trabajo en equipo. 	<p>grupos de 15 a 20 docentes Cronometro Hojas y plumones 1 caja con separador</p>	
Liderazgo	<p>Mejorar la práctica del líder directivo y docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> – Debaten sobre las siguientes preguntas ¿Cuán importante es el liderazgo en los integrantes de la institución? ¿Qué logros se pueden conseguir con un buen liderazgo? ¿qué cambios deben realizarse para conseguir un óptimo liderazgo? – Visualizan dos videos sobre liderazgo interpersonal: – Video 1: https://www.youtube.com/watch?v=8zffe5KHAvU – Video 2: https://www.youtube.com/watch?v=8opMyGrYnQg – De forma grupal a través de cuadros comparativos describen lo positivo y negativo de su liderazgo interpersonal en la institución educativa. – Socializan lo trabajado, establecen conclusiones y proponen recomendaciones. – El expositor refuerza con unas diapositivas sobre Liderazgo interpersonal. – Reflexionan sobre la falta de liderazgo interpersonal en la institución educativa. 	<p>Lluvia de ideas Video Laptop Palabra oral Diapositivas Exposición Diálogo Papelotes Plumones</p>	3horas

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Validación de la propuesta



CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Luis Montenegro Camacho
- 1.2. Grado académico: Doctor en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 41073751
- 1.4. Centro de labores: Universidad César Vallejo
- 1.5. Denominación del programa motivo de validación:
Modelo de Liderazgo
- 1.6. Título de la Investigación:
Modelo de Liderazgo para la cultura organizacional nivel de educación primaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autor del programa:
Mg. Saavedra Carrasco Luis Alberto

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MB** : Muy Bueno (18-20)
- B** : Bueno (14-17)
- R** : Regular (11-13)
- D** : Deficiente (0-10)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la Propuesta	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación con los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para los docentes	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con la variable propuesta, dimensiones e indicadores	x			
15	Las estrategias responden al propósito de la propuesta	x			
16	El Programa es adecuado al propósito de la propuesta	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la Propuesta	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Adaptado por el (la) investigador(a) MBA. Luis Alberto Saavedra Carrasco

OPINION DE APLICABILIDAD

- (X) El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado
() El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 18 de junio del 2021



Firma del experto
DNI N° 41073751

CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Flor de María Campos
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16629497
- 1.4. Centro de labores: Subdirectora I.E. N°11027 – Ciudad Eten
- 1.5. Denominación del programa motivo de validación:
Modelo de Liderazgo
- 1.6. Título de la Investigación:
Modelo de Liderazgo para la cultura organizacional nivel de educación primaria
en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque
- 1.7. Autor del programa:
Mg. Saavedra Carrasco Luis Alberto

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (18-20)
B : Bueno (14-17)
R : Regular (11-13)
D : Deficiente (0-10)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la Propuesta	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación con los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para los docentes	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con la variable propuesta, dimensiones e indicadores	x			
15	Las estrategias responden al propósito de la propuesta	x			
16	El Programa es adecuado al propósito de la propuesta	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la Propuesta	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Adaptado por el (la) investigador(a) MBA. Luis Alberto Saavedra Carrasco

OPINION DE APLICABILIDAD

- (X) El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado
() El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 18 de junio del 2021


.....
Firma del experto
DNI 16029497

CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Alicia Alarcón Díaz
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16780289
- 1.4. Centro de labores: Docente de Comunicación de la UCV - Chiclayo
- 1.5. Denominación del programa motivo de validación:
Modelo de Liderazgo
- 1.6. Título de la Investigación:
Modelo de Liderazgo para la cultura organizacional nivel de educación primaria
en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque
- 1.7. Autor del programa:
Mg. Saavedra Carrasco Luis Alberto

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (18-20)
B : Bueno (14-17)
R : Regular (11-13)
D : Deficiente (0-10)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:


N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la Propuesta	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación con los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para los docentes	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con la variable propuesta, dimensiones e indicadores	x			
15	Las estrategias responden al propósito de la propuesta	x			
16	El Programa es adecuado al propósito de la propuesta	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la Propuesta	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Adaptado por el (la) investigador(a) MBA. Luis Alberto Saavedra Carrasco

OPINION DE APLICABILIDAD

- (X) El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado
() El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 18 de junio del 2021


DNI N° 16780289

Anexo 6. Autorización de aplicación del instrumento



“I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui”

“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

Lambayeque 24 de junio del 2021

Oficio No43/D/JMI/L/2021

Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
DIRECTORA EPG-UCV-CH

ASUNTO: ACEPTACIÓN PARA REALIZAR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

De mi Consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarla y expresarle que la Dirección de I.E.E.” Juan Manuel Iturregui” **ACEPTAMOS**, que el Profesor Luis Alberto SAAVEDRA CARRASCO del V ciclo del programa de estudios Doctorado- mención Educación realice la Aplicación del Proyecto de tesis cuyo título es **“Modelo de Liderazgo para la cultura organizacional nivel de educación primaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque” a mi cargo. en el nivel primario.**

Sin otro particular
Atentamente.



Luis Antonio Chomba Carranza
DIRECTOR (E)