



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE LA EDUCACIÓN**

Liderazgo directivo y cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del  
distrito de Ventanilla

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Pérez Mayurí, Rossana Isabel (ORCID: 0000-0001-9885-2575)

**ASESOR:**

Dr. Garay Argandoña, Rafael Antonio (ORCID: 0000-0003-2156-2291)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA - PERÚ**

2020

## **Dedicatoria**

A mi madre y mi hijo que son las personas más importantes en mi vida, son mi motivación para fijarme metas, para seguir avanzando y a mis estudiantes que son la razón de ser mi trabajo.

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios porque pese a los momentos difíciles que estamos viviendo me ha permitido llegar a este instante tan importante en mi vida. A mi madre y mi hijo que son parte de mi logro, por la paciencia y los momentos que no compartí con ellos, a los docentes que fueron los que me transmitieron sus conocimientos y especialmente a mi asesor el Dr. Rafael Garay por orientarme en mi trabajo de tesis

## **Página del Jurado**

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Rossana Isabel Pérez Mayurí, estudiante del programa de Maestría en Administración de la educación, de la Universidad Cesar Vallejo, con la tesis titulada “Liderazgo directivo y cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla”

Declaro bajo juramento que:

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

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

Lima, agosto del 2020.



Rossana Isabel Pérez Mayurí

## Índice

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del Jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas .....	vii
Índice de figuras .....	viii
Resumen.....	ix
Abstract .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	16
2.1. Tipo y diseño de la investigación.....	16
2.2. Variables y operacionalización .....	17
2.3. Población y muestra.....	21
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	21
2.5. Procedimientos .....	23
2.6. Método de análisis de datos .....	24
2.7. Aspectos éticos.....	24
III. RESULTADOS .....	25
IV. DISCUSIÓN.....	32
V. CONCLUSIONES .....	37
VI. RECOMENDACIONES .....	38
REFERENCIAS .....	40
ANEXOS .....	45

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de la variable liderazgo del director .....	19
Tabla 2 Matriz de operacionalización de la variable cultura organizacional .....	20
Tabla 3 Confiabilidad de los instrumentos.....	23
Tabla 4 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla .....	25
Tabla 5 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles según las dimensiones del liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla .....	26
Tabla 6 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.....	27
Tabla 7 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles según las dimensiones de la cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.....	28
Tabla 8 Coeficiente de correlación Rho de Spearman del liderazgo directivo y las dimensiones de la cultura organizacional .....	30

## Índice de figuras

Figura 1. Distribución porcentual de los niveles de liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.....	25
Figura 2. Distribución porcentual de los niveles según las dimensiones del liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla. ....	26
Figura 3. Distribución porcentual de los niveles de cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla. ....	27
Figura 4. Distribución porcentual de los niveles según las dimensiones de la cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla. ....	29



## Resumen

El presente trabajo denominado Liderazgo directivo y cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla, que planteó como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional, el enfoque fue cuantitativo y el método usado fue el hipotético deductivo, el tipo de estudio fue descriptivo-correlacional de corte transversal con diseño no experimental, nivel básica, con un población y muestra de 50 docentes, para el recojo de los datos se utilizó la encuesta y usando como instrumento el cuestionario para ambas variables la primera variable constó de 22 ítems y la segunda de 24 cuya confiabilidad fue de 0,877 y 0,934 respectivamente. Los resultados fueron los siguientes: en cuanto al liderazgo el nivel es alto en 29 personas (58%) en la segunda variable cultura organizacional el nivel es regular en 25 personas (50%) y en las dimensiones en lo relacionado al trabajo en equipo el nivel es medio en 25 personas (50%), en la comunicación organizacional nivel es alto en 27 personas (54%), en los valores organizacionales nivel alto en 33 personas (66%) y en el estilo gerencial nivel medio en 31 personas (62%). Se concluye que existe relación significativa y moderada entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman =.664.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales, cultura organizacional

## **Abstract**

The present work called Management Leadership and Organizational Culture at the IE Pedro Planas Silva in Ventanilla district, which aimed to determine the relationship between managerial leadership and organizational culture, the approach was quantitative and the method used was the hypothetical deductive, the type of study was descriptive-correlational, cross-sectional with a non-experimental design, basic level, with a population and sample of 50 teachers, for the collection of data, the survey was used and the questionnaire for both variables was used as an instrument. The first variable consisted of 22 items and the second of 24 whose reliability was 0.877 and 0.934 respectively. The results were as follows: regarding leadership, the level is high in 29 people (58%) in the second variable, organizational culture, the level is regular in 25 people (50%) and in the dimensions related to teamwork, the level is medium in 25 people (50%), in organizational communication level is high in 27 people (54%), in organizational values high level in 33 people (66%) and in management style medium level in 31 people (62%). It is concluded that there is a significant and moderate relationship between managerial leadership and organizational culture according to Spearman's Rho correlation = .664.

**Keywords:** Management leadership, teamwork, organizational communication, organizational, organizational values, organizational culture.

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual es fundamental el tema del liderazgo y la cultura organizacional puesto que es muy importante en cualquier Institución que la persona que dirige sea líder para que pueda ir desarrollando y orientando para lograr metas institucionales.

En la actualidad se ha logrado evidenciar los cambios de los temas organizacionales a través de la globalización, las nuevas tecnologías, la comunicación que influyen en las organizaciones y el talento humano que de alguna forma están en función de metas. En el contexto Latinoamericano han ido cambiando las dinámicas organizacionales lo que está haciendo que las personas que dirigen las Instituciones educativas deben ser líderes que lleven a una buena cultura organizacional a los docentes y que el liderazgo directivo de la mano con la cultura organizacional debe generar cambios que transformen el talento humano de tal manera que trasciendan en la sociedad.

El desarrollo de Latinoamérica depende mucho de países como Brasil y México porque representan los dos tercios de la economía en cuanto al liderazgo directivo tienen un promedio superior seguidos por Chile, Ecuador, Perú y Colombia (Quenan, 2014). El liderazgo directivo es un tema de mucha discusión a nivel internacional ya que son claves para las políticas educativas de cada país. Según la UNESCO (2014) la función directiva es ejercida por lo general por mujeres y los directores que están en un promedio de edad de 44 años con un 85% de mujeres directoras tanto en Uruguay como Argentina y no hay una edad promedio para ejercer la función.

Pero no obstante encontramos en el Perú las Instituciones educativas que no cuentan con liderazgo directivo porque los directores no tienen claro el tema del liderazgo y menos lo que es organizar a sus docentes para tener una cultura organizacional en que todos vayan hacia un mismo fin y alcancen las metas de la Institución. Según Newstrom (2011) la cultura organizacional es un grupo de leyes, normas valores, y costumbres que llevan al comportamiento organizacional que son los que tienen que ver con el comportamiento individual como el grupal. Cada Institución tiene su propia cultura organizacional que lo va a poner un sello institucional. En nuestro país para desarrollar la función de director solamente exigen tener un título profesional universitario o pedagógico que no

necesariamente va a garantizar su liderazgo directivo. Tenemos directores que no saben dirigir la función pedagógica, no tienen claras las metas educativas que quieren lograr, no generan ni motivan el trabajo en equipo, no organizan ni desarrollan programas que eleven el nivel intelectual de sus docentes lo que lleva a un nivel educativo bajo. En el Perú la función del director se establece de acuerdo a la Ley General de Educación (2003) allí se establece que es la máxima autoridad y es el responsable de la gestión en el aspecto pedagógico, institucional y administrativo. Ellos son responsables de organizar, dirigir y evaluar, sus funciones son administrativas, por un lado, pero por otro deben también velar por la infraestructura y equipamiento de las Instituciones Educativas.

De acuerdo a Leithwood (2009) el liderazgo directivo es el que moviliza e influencia para vincular y alcanzar las intenciones y metas compartidas de la institución, entonces el líder directivo debe ser el que tenga ciertas cualidades que lo ejerza con el fin de que forme cierta particularidad sobre la Institución para el éxito y logro de metas.

En cuanto a la cultura organizacional Mena (2018) en las organizaciones académicas tanto de Latinoamérica como el Caribe hay pocos estudios sobre la cultura organizacional a pesar que es inherente a las diversas organizaciones y lo que se ido analizando son algunos componentes como son los valores, las formas de socialización y los cambios que se producen dentro de las organizaciones por no tener claro el tema de la cultura organizacional que lo identifique como institución.

En la Institución Educativa de nivel Primario dónde se llevará a cabo la investigación encontramos que el director no ejerce una función de líder porque no delega funciones, el trabajo en equipo no se lleva a cabo de forma adecuada y existen sub grupos que no permiten una clara toma de decisiones del director. Por otro lado la infraestructura y el equipamiento de la institución educativa es deficiente y no existe claramente una cultura organizacional porque no hay nada que nos identifique como institución, es necesario que existe un líder directivo que sea capaz de ejercer un verdadero liderazgo que sea seguido por sus conocimientos, por su don de líder y con ideas innovadoras, que realice un trabajo en equipo y que tenga propósitos claros para bien de la institución y de la comunidad educativa, de allí que nace el interés por llevar a cabo el presente estudio, que nos ayude a conocer un poco más sobre las características que debe tener el liderazgo directivo y la cultura organizacional,

ya que es muy importante conocer que el que dirija una institución sea líder para llevar adelante a la Institución educativa.

En tal sentido en los antecedentes internacionales Leal, Albornoz y Rojas (2016) en su trabajo plantearon como propósito determinar la relación entre el liderazgo directivo y las condiciones de innovación, estudio tipo correlacional, transaccional, con enfoque cuantitativo se tomó como muestra a 127 docentes aplicándolos cuestionarios para recolectar los datos para el liderazgo usaron el Cuestionario multifactorial del liderazgo y para la segunda variable fue un cuestionario de innovación. En conclusión el liderazgo tienen correlación positiva con la innovación con  $R = .541$ .

Angulo (2016) realizaron el estudio que tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional, investigación cuantitativa, de tipo descriptiva, cuya población fueron 570 personas, cuya muestra estuvo conformada por estudiantes y padres de familia en un total de 380. El instrumento utilizado en el estudio fue el cuestionario. Los resultados fueron los siguientes: existe liderazgo y son responsables en un 78,56%, su método de liderar del directivo es el adecuado en un 92,86% y el 28,57% tienen dificultad para tomar decisiones, el trabajo en equipo está en un nivel regular con un 42%. Llegando a la conclusión que las Instituciones Educativas requieren que existe liderazgo directivo cimentado en un trabajo en equipo y los docentes no son parte de la toma de decisiones.

Morales (2016) efectuó la investigación que planteó como objetivo determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional, tuvo un enfoque cualitativo y usó entrevistas y cuestionario para recolectar los datos. Como población tomó a 15 personas entre directivos y docentes, estudio de caso múltiple, con una muestra no probabilística intencional, diseño no experimental. Llegando a la conclusión que hay influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional porque existe una comunicación efectiva, existe sobre todo liderazgo democrático y existen procesos colaborativos para la toma de decisiones.

González (2016) llevó a cabo el estudio cuyo objetivo general fue establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño en las Instituciones Educativas en el Municipio de Pereira, la población estuvo constituida por 25 Instituciones entre públicas y privadas, estudio descriptivo, enfoque cuantitativo utilizando el cuestionario como

instrumento. Los resultados fueron que prevalece la cultura Clan con el 56% y el mejor desempeño esta en las Instituciones Privadas. Se concluye que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño en las Instituciones educativas.

Ordoñez, Castillo, Ordoñez y Orbe (2019) realizaron el estudio que tuvo como objetivo analizar el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las Instituciones educativas a nivel de Bachillerato en el Ecuador, con enfoque cualitativo con revisión documental, para el estudio cualitativo se tomó en cuenta la autoevaluación, coevaluación, directivos, estudiantes, padres de familia, el liderazgo que se consideró fue en base a evidencias donde los evaluadores tuvieron en cuenta ciertos estándares de lo cual se concluye que existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente

El estudio además cuenta con antecedentes nacionales como el de Sánchez (2016) que en su investigación planteó como objetivo determinar el liderazgo directivo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas en la red N° 18 Los Olivos. UGEL 2, 2015, cuyo tipo de estudio es aplicada, con diseño descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por 175 docentes y la muestra representó un total de 126 docentes, utilizó muestreo probabilístico estratificado, utilizó como técnica la encuesta, pero el instrumento fue el cuestionario. Los resultados del liderazgo directivo son los siguientes: en el liderazgo transformacional el nivel es bueno en 67 personas (53%), en el liderazgo transaccional el nivel es regular en 91 personas (72%), en el liderazgo correctivo el nivel es pésimo en 64 personas (51%) y en la variable cultura organizacional el nivel es regular en 66 personas (52%) y en sus dimensiones de Implicación nivel regular en 65 personas (51%), en la dimensión consistencia el nivel es regular en 73 personas (58%); en la dimensión adaptabilidad el nivel es regular en 82 personas (65%); en la dimensión misión el nivel es bueno en 73 personas (58%). Se concluye que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva y débil con la cultura organizacional de acuerdo a la correlación Rho de Spearman =,321; entre el liderazgo transaccional la correlación es positiva y escasa con la cultura organizacional de =0, 212 y entre el liderazgo correctivo/evitador tienen una correlación inversa y débil con la cultura organizacional de acuerdo a Rho de Spearman de =0, 358

Macedo, Chávez, Gabriel, Macedo y Olivares (2016) realizaron el estudio cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y la cultura organizacional en las Instituciones Públicas de Chimbote, para lo cual trabajaron con una población de 825 docentes y una muestra de 138, con un diseño correlacional y para recoger los datos usaron el cuestionario, el liderazgo directivo tiene un nivel bajo del 38% y la cultura organizacional está en un nivel medio del 45% llegando a la conclusión que existe relación entre el liderazgo del director y la cultura organizacional según Rho de Spearman =0, 786.

Miranda (2016) llevó a cabo el trabajo de investigación cuyo propósito fue establecer la relación que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional, trabajó con un enfoque cuantitativo, con una población de 57 docentes, con muestreo no probabilístico. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Los resultados fueron los siguientes: el nivel de liderazgo de los directivos es alto de 63%, la cultura organizacional es fuerte en un 55,6%. Llegando a la conclusión que el nivel de liderazgo de los directores del colegio es alto en un 63% para el personal administrativo y un 66,7% para los docentes y la correlación es significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional de acuerdo a la prueba Chi cuadrado con nivel de significancia  $P < 0,05$ .

Plúa (2019) en Piura realizó la tesis que planteó como objetivo determinar la influencia entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional de la escuela Enrique Gil Calderón de Ecuador, estudio descriptivo, correlacional causal con enfoque cuantitativo y la población fueron 31 docentes, para recolectar la información se aplicó dos cuestionarios, el estudio fue no experimental y los resultados fueron: que el 41.9% califica al liderazgo directivo en un nivel bajo; y la cultura organizacional en un nivel medio. Se concluye que el liderazgo directivo influye en la cultura organizacional de manera significativa de acuerdo a Rho de Spearman =0, 813.

Panta (2019) en Huacho, Lima llevó a cabo el estudio que tuvo como objetivo general establecer la relación entre el liderazgo del director y la cultura organizacional de los docentes, investigación de tipo descriptivo, correlacional transversal con diseño no experimental y con metodología cuantitativa, la muestra estuvo compuesta de 50 docentes, se usó como técnica la encuesta y para recolectar los datos el instrumento fue el cuestionario. El liderazgo del director está en un nivel medio del 48%, así como en la cultura

organizacional también está en el nivel medio de 42,5%. Llegando a la conclusión de que existe una correlación alta entre el liderazgo del director y la cultura organizacional de acuerdo a Rho de Spearman =0, 856

Ahora vamos a definir las variables de estudio, primeramente, tenemos el liderazgo directivo Ander-Egg (1997) afirma que la palabra líder viene del inglés leader que significa guiar es decir es el sujeto que tiene la capacidad de persuadir, orientar, de acuerdo a sus cualidades personales de manera independiente de su condición social, cargos o funciones que tenga. Por su parte Gallegos (2014) manifestó que el líder es el que conduce, guía, es decir es la cabeza de la institución, propone las formas para alcanzar los objetivos y visionar al futuro.

Empezamos por definir lo que es el liderazgo de acuerdo a Francia (2010) es la capacidad que tiene una persona para conseguir la contestación que desea, es decir en sí será la incidencia que tienen una persona sobre otras con un fin determinado y el que lo sigue es el que se deja influenciar. Por su parte Robbins y Judge (2009) afirman que es realizar cualquier intento para influir o impactar en la actitud de otros individuos, ya sea de manera individual o grupal, el que realiza esfuerzos para conseguir ciertos objetivos realizándolo con habilidad, trabajando con entusiasmo para conseguirlo. De acuerdo a ello podemos ver que la persona que es líder su mayor interés es influir o persuadir el comportamiento de las personas con el fin de alcanzar los fines propuestos. Así mismo Thieme y Treviño (2012) expone con respecto al liderazgo que tiene incidencia en el actuar del líder y que se ve reflejado en su desempeño que puede tener dentro del grupo

Por otro lado, Naranjo (2015) en cuanto al liderazgo manifiesta que existe dos elementos primeramente es el que influye en otras personas logrando la interacción entre ellas y segundo es el proceso que el líder desarrolla para que los seguidores le ayuden a que consigan determinados resultados. Es decir, cuando un líder llega a un grupo ya sabe lo que quiere conseguir y busca los mecanismos para lograrlo. De acuerdo al Marco del Buen Desempeño Directivo del Ministerio de Educación (2012) en general las instituciones educativas necesitan un líder directivo porque es importante que una persona o grupo de personas dirijan la organización con el fin de alcanzar ciertas metas. Finalmente, Sánchez (2016) afirmó que: en el proceso de influir en los individuos para que su trabajo sea realizado



con entusiasmo para alcanzar los propósitos y puede ser a través de los individuos o de los grupos.

De acuerdo a ello Según Llatas (2016) las dimensiones son las siguientes: en la primera dimensión está el Liderazgo autocrático son las decisiones tomadas por sí solos, los jefes deciden los trabajos a ejecutarse de manera vertical, es decir es él el centro y los subordinados deben recibir órdenes y ejecutar. Luego en la segunda dimensión está el liderazgo democrático en la que los subordinados intervienen en la toma de decisiones y el propósito principal es en función a la meta de la organización y finalmente en la tercera dimensión el liderazgo liberal en la que el líder no maneja apremios ni galardonas para el trabajo ya que los subordinados son parte de ello de alguna manera, su forma complaciente y motivadora permite el diálogo y en algunos acuerdos se descentraliza en niveles para poder desarrollar

Existen algunas teorías del liderazgo que lo detallamos a continuación: En primera instancia tenemos la teoría de los rasgos afirman que “el líder nace no se hace”, en esta teoría se tomó en cuenta aspectos de la personalidad ciertas características que tienen que ver con los aspectos físicos o intelectuales es así que había algunos representantes como es el caso de:

Escandon y Hurtado (2016) menciona con respecto a la teoría de los rasgos lo que planteaba Ghiselli que los líderes nacen no se hacen, tiene la persona ciertas particularidades que nacen con él como son capacidad, intuición, son previsoras, se enfrentan a riesgos y gestionan los procesos de forma adecuada. Por otro lado Gómez (2016) hablaba de la teoría de las contingencias o situacionales en la que el líder se debe adecuar a las situaciones y especialmente a sus seguidores, el desempeño del líder será de acuerdo a los que lo siguen.

Gibson (1994) hablaba de la teoría del carisma, es cuando el líder tiene cierta característica para que lo sigan sus colaboradores, tienen ciertas destrezas de atracción, son inusuales porque ese carisma es natural. La teoría contingente Blake y Mouton (1964) expresó que: existen 4 formas de ser líderes en función de los objetivos de los sujetos. Impositivo, benevolente, democrático-participativo y dejar pasar (*laissez-faire*). Luego la teoría situacional el liderazgo tiene que ver con el tipo de personas que va a liderar, tiene de acuerdo al estilo de dirección y el nivel de madurez del grupo. Lewin (1989) considera que

existen el autoritario el líder toma las decisiones y los otros lo realizan, es decir hay coacción, recompensa; democrático cuando existe un plan se discute en el grupo, hay identificación con el grupo y el laissez faire no hay liderazgo por parte del líder total libertad para las decisiones personales in que el líder intervenga y actúa solamente en casos extremos. En cada institución el líder se manifiesta de diferente forma e inclusive en la actualidad se puede ver estos diferentes tipos de liderazgo. La teoría transaccional está en función de lo que los trabajadores deben realizar para alcanzar los objetivos de la organización, debe haber una buena relación entre los líderes y los subordinados. Hollander (1978) afirmó que el líder que es efectivo conoce las necesidades y expectativas que poseen sus subordinados y da respuesta en consecuencia a ellas.

Saavedra, Batchelor, Barzágas (2018) el liderazgo directivo debe tener ciertas características como la autoformación, es el hecho de preocuparse por su formación profesional , adquirir más conocimientos, potencializar sus habilidades; investigación e innovación tecnológica, debe estar orientada a aportar conocimientos nuevos o aplicar los que ya existen, para lograr dar solución a las dificultades que se dan en las relaciones contextuales y que influyen en el desarrollo organizacional, la tutoría, es dar responsabilidad a los directivos y profesionales que tengan ciertas competencias para guiar ,sistematizar y asesorar a los colaboradores de la institución que lo necesiten, la asesoría está orientado a formar y desarrollar competencias directivas para encontrar las causas y determinar las soluciones de las dificultades que no ayudan a cumplir los fines organizacionales o los de cada persona y finalmente la educación postgraduada, proceso que debe ser permanente tanto de los directivos como de los docentes obteniendo grados académicos.

La teoría transformacional es la teoría que estimula constantemente con el fin de que haya realización personal, es decir el líder es capaz de influir en sus subordinados para lograr metas elevadas, el líder es muy apasionado con la transformación del ser humano. Burns (1978) afirma que el líder apunta a la innovación, colabora, por otro lado, cuida los recursos fomenta la confianza y el compromiso y sobre todo el trabajo en equipo. Bass (1990) manifestó que los grupos son los que ayudan a las organizaciones, mantienen elevado el deseo del logro, así como el autodesarrollo, las personas actúan con optimismo y ánimo y tienen visión a futuro. Según Anderson y Sun (2017) consideran que la teoría

transformacional se apoya en la transaccional con el fin de generar un liderazgo que sea efectivo porque el fin último de aquel liderazgo genera confianza cierta coherencia entre las personas que siguen al líder. La teoría del Liderazgo con inteligencia emocional Goleman (1998) afirmó que el líder debe tener la capacidad de manejar sus emociones para poder ayudar al pensamiento y al razonamiento, poder entender las emociones y poder dominar sus emociones frente a los demás. Esta teoría es muy importante ya que para ser un buen líder es necesario tener un perfecto dominio de las emociones en todos los momentos que tiene que atravesar como líder no solo hacer frente a sus emociones sino a la de los demás.

Dentro de los modelos de liderazgo del director de acuerdo Irrigaray (2020) tenemos cuatro. El liderazgo directivo que se preocupa por tomar decisiones en el qué cómo y cuándo; el persuasivo es el define las actividades, los papeles y piden retroalimentación de las ideas, sugieren preguntas y dan premio a los que avanzan; participativo son los que se interesan por los individuos y la forma de relacionarse , son los que motivan y hacen que las personas cumplan sus responsabilidades y el delegador el que observa y ve el talento y delega funciones, tienen un buen nivel de autonomía con sus empleados.

Si hablamos del directivo Mintzberg (2011) afirma que es el sujeto que está a cargo de una organización o de unas subunidades de forma independiente de la clase de organización en la que trabajan, son los que tienen la autoridad formal dentro de una organización. De acuerdo a ello el trabajo directivo es el que lleva a las relaciones interpersonales y de allí procede al acceso a la información y con esa información el directivo puede tomar decisiones.

Llatas (2016) considera que el líder es aquel que tiene que ver con la idiosincrasia de la persona y la forma como se desenvuelve de acuerdo a una estructura organizacional y considera que puede ser autocrático, democrático y liberal.

El liderazgo directivo según Calero (2006) es aquel que tiene ascendencia en el grupo con el que trabaja, es el que tiene mentalidad nueva, con nuevas actitudes que producen una mística en la institución educativa. La forma de dirigir, de orientar con efectividad es lo que va a hacer exitoso al líder y a la organización, para ello debe estar de la mano la motivación y el liderazgo y logrando siempre un buen clima organizacional. El hecho de ser líder

directivo debe tener ascendencia, pero dando confianza a los subordinados para para compartir y alcanzar los objetivos programados.

Los elementos del liderazgo directivo según Gallegos (2004) habla del liderazgo como proceso y se considera los siguientes: Objetivo (el líder tiene claridad en el propósito educativo), poder (líder que junta de forma voluntaria a los agentes educativos cuando tiene credibilidad y es íntegro en sus funciones); estilo (comportamiento que realiza en la actividad con su poder para lograr los fines) y seguidores (cuando logra cohesión, subordinación emulación y seguimiento). Es decir, el líder parte de sus objetivos para demostrar poder, pero logrando coordinación, muestra su estilo de liderazgo y finalmente producto de su buen liderazgo tiene seguidores que lo ayudan al logro de los objetivos.

La segunda variable es la cultura organizacional de acuerdo a Newstrom (2011) son el conjunto de leyes, valores y costumbres que tiene una organización y que se vuelve determinante en la conducta individual y grupal. Cada organización tiene su sello personal, se distingue de otras organizaciones por sus características que pueden empezar de manera individual y luego son del grupo y de la organización. Las organizaciones son exitosas en la medida que hacen que sus trabajadores se identifiquen con las peculiaridades que ésta tiene.

Por su parte Palací, Agullo, Gomez, Lisbona y Topa (2005) afirma que la cultura organizacional es un tipo de situaciones un tanto básicas que pueden ser inventadas, investigadas o realizadas por un grupo por sus problemas de acomodación externa y unificación interna que hayan incidido con cierta influencia como para ser válidas y como efecto enseñar a los nuevos participantes el hecho de percibir, sentir o pensar en las dificultades. (p. 231).

Las características que tiene la organización pueden ser enseñadas por las personas que ya tienen un determinado tiempo para ir adaptándose y siendo parte de la organización. Porret (2016) manifiesta que la cultura de la organización vienen hacer los valores, las creencias, las normas que tiene la organización que hacen que la institución actúe en relación a su contexto interno y externo, cuyas características permanecen en el tiempo. Una organización que ya tiene ciertas características éstas seguirán el tiempo que lo identificará como empresa en el ámbito externo y en el interno. Según Chiavenato (2009) es el reflejo de lo que cada institución hace para lidiar con el medio que lo rodea, en la que se mezclan

creencias, supuestos, comportamientos, historias, mitos y otras acciones que reflejan lo que es la organización. Así mismo Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) manifestaron que la cultura organizacional ayuda a la gestión a tener los instrumentos apropiados para recoger información de diferentes aspectos culturales que se dan dentro de la institución.

Por su parte Chidambaranathan y Ranikumaresan (2017) que la cultura organizacional es la forma de comportarse de una organización, que era única, con influencia del grupo para la toma de decisiones que fomenta las habilidades de los trabajadores que hace frente a los riesgos y ayuda al desarrollo de las personas, siendo un aspecto importante para la institución. Así mismo Marulanda, López y López (2016) tiene que ver con el patrón de conducta que se puede ver en una institución en la incluyen los valores las, las creencias y pensamientos que comparten, los mismos que son del entorno de la organización de forma ideal para tomar decisiones. Enriquez y Castañeda (2016) afirman que la manera como se interrelacionan los individuos, sus comportamientos, sus aspiraciones y todos los aspectos que resaltan de esas interrelaciones son las que hacen la cultura organizacional.

Robbins y Judge (2017) viene a ser la forma como los trabajadores ven a su organización orientado a lo que afecta al individuo, como son el entorno, influencia de la sociedad, en el hecho de compartir que puede generarse problemas para lo cual se debe tener en cuenta las cuatro dimensiones: trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales y estilo gerencial.

Las dimensiones de la cultura organizacional son en primera instancia trabajo en equipo según Robbins y Judge (2017) es el trabajo constante con conformación de equipos los que hacen un gran potencial para alcanzar buenos resultados con equipos auto dirigidos (para dar solución a los problemas y dar recomendaciones) equipos transfuncionales (trabajadores de nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas); equipos virtuales (usan la tecnología para sus reuniones con sus trabajadores). En la segunda dimensión comunicación organizacional es la comunicación a nivel grupal e interpersonal que distingue esquemas formales e informales dentro de la organización y puede ser descendente cuando va del nivel superior a inferior y ascendente cuando fluye hacia un nivel superior. En la tercera dimensión están valores organizacionales son las convicciones fundamentales ya sea a nivel personal o social, incluye ideas de tipo personales si es correcto o incorrecto, son fundamentales para

comprender las actitudes y los estímulos de las personas y finalmente el estilo gerencial es identificar las habilidades directivas de acuerdo a tres categorías: Técnicas (para el desarrollo de competencias para una actividad en concreto); humanas (destrezas sociales que ayudan al directivo en su contacto con las personas de la organización) y conceptuales (destreza para evaluar los problemas que tiene la institución).

Las características de la cultura organizacional de acuerdo a Chiavenato (2009) los comportamientos observados con regularidad (mantienen un lenguaje común); normas (ciertos lineamientos, políticas y reglamentos de la organización); valores dominantes (principios que se espera que compartan); filosofía (creencias sobre el trato de los empleados); reglas (guías determinadas por la organización para el comportamiento) y clima organizacional (cómo interactúan los miembros de la organización).

Los tipos de cultura organizacional según Blutman y Méndez (2017) afirma que los fines fundamentales que tienen que ver con la productividad y la eficiencia y ayuda a los sujetos teniendo en cuenta sus habilidades y competencias, forman de tal forma al individuo para hacer frente a las exigencias de la organización. Los trabajadores están orientados para lograr resultados, en momentos es más importante el lograr los objetivos que ver la parte humana, entre ellos tenemos: la cultura de la función- Jerárquica según Cameron y Quinn (1999) manifiesta que tiene que ver con el cargo y la función que desempeñan, aquí es importante el nivel jerárquico del cargo sin tener en cuenta los resultados. Allí lo que da poder es el cargo que ocupan, están más centralizadas en la responsabilidad que pueden tener las personas de acuerdo al cargo que ocupan. Cualquier actividad que se realice dentro de la institución estará en función al cargo.

Por otro lado, cultura de la tarea- clan que está centrada en el crecimiento y desarrollo de las personas, se denomina grupal o clan, se busca que las personas no solo tenga buenos resultados para la organización sino que se enfoquen a los planes de carrera y continuidad para todos los participantes. Finalmente, la cultura de la persona- Adhocracia expresa que: dado el profesionalismo de los integrantes de la organización pueden resolver problemas para hacer frente a los retos de proyectos innovadores y complicados y están permanentemente haciendo mejoras y su estructura es fuerte y bien definida.

Por su parte Robbins (1996) clasifica a la cultura organizacional en fuerte y débil la cultura fuerte son las que tienen definidos muy claramente sus valores, preceptos, propósitos, trabajo en equipo y el logro de sus metas y entre sus integrantes existe cohesión, compromiso y fidelidad y la cultura débil que no tiene definido ni integrado sus normas, valores, no existe trabajo en equipo, es decir no hay lineamientos fijos por lo tanto no pueden hacer nada innovador.

Además existen algunos modelos de cultura organizacional como el de Denison, Haaland y Goelzer (2013) en el que considera el involucramiento que tiene que ver con el empoderamiento como primer punto en relación del sujeto alrededor de los equipos y el avance de la habilidad humana, aquí tiene que ver el compromiso de los empleados y su incidencia en las organizaciones, además las organizaciones deben tener algo que los distinga de manera significativa, luego la consistencia en que las personas tienen valores centrales dentro de la institución y en momento de crisis son capaces de asumir el riesgo en la etapa de adaptabilidad.

Posteriormente el Modelo de Hofstede (2011) comprende como que la cultura está dada de diferentes formas puede ser a través de objetos, imágenes, gestos, que actúan como formas de comportamiento, esto puede ser visible por gente externa y la forma como los integrantes manifiestan estas praxis.

De acuerdo a esto planteamos el problema general ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla? y los problemas específicos a) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión trabajo en equipo en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla? b) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión comunicación organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla? c) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión valores organizacionales en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla? d) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión estilo gerencial en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla?

Luego planteamos el objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla; así como los objetivos específicos a) Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión trabajo en equipo en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla; b) Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión comunicación organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla; c) Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión valores organizacionales en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla y finalmente d) Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión estilo gerencial en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

La investigación tiene justificación teórica y encontramos que el liderazgo directivo es de gran importancia en una Institución Educativa y de hecho es fundamental que cuenten con una cultura organizacional que les haga diferentes, entonces a través del presente trabajo creemos importante brindar una serie de conocimientos teóricos para que mejore el liderazgo directivo y tratar de entender que sin ello no será posible una buena cultura organizacional.

En la Justificación metodológica el presente estudio utilizó técnicas e instrumentos que para su aplicación fue validado por juicio de expertos y que además son instrumentos que muestran confiabilidad que puede ser un aporte para posteriores investigaciones. En la justificación práctica el estudio proporcionará aportes tanto al liderazgo directivo como a la cultura organizacional y servirá para analizar cómo se está dando el liderazgo directivo que si se hace de forma negativa no estará aportando a la formación de la cultura organizacional es decir ayudará a que las Instituciones Educativas se planteen nuevos modelos para lograr una mejora como Institución y alcanzar sus metas.

Con todo ello planteamos la hipótesis general Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla; así como las hipótesis específicas a) Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión trabajo en equipo en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla; b) Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión comunicación organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla; c)



Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión valores organizacionales en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla y finalmente d) Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión estilo gerencial en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

## **II. MÉTODO**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2014) la metodología es hipotético-deductivo pues parte de conocimientos que ya existen para dar la explicación a los propósitos del estudio. Por otro lado, tiene un enfoque cuantitativo, es decir trabajará con datos numéricos.

### **2.1. Tipo y diseño de la investigación**

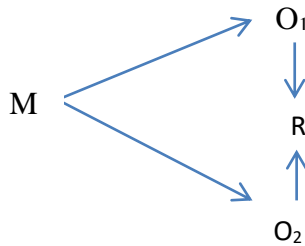
Se trata de un estudio de tipo básica, de nivel descriptivo y correlacional según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.169). Básica, porque está dirigida a indagar de nuevos conocimientos e ingresar a nuevos de la investigación sin un propósito práctico específico del momento; es decir, plasmar el conocimiento asociado al liderazgo directivo y la cultura organizacional. Descriptiva, porque el fin es detallar como se presenta la variable durante la investigación. Nos lleva analizar y medir los datos recogidos con respecto a las variables de estudio. Además, Correlacional, porque mide la relación que existe entre las dos variables liderazgo directivo y cultura organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.169).

#### **Diseño de estudio**

Es no experimental porque no se manipula las variables; ya que no hacemos modificación de manera intencional las variables independientes para ver los efectos que tiene sobre otras variables. “En este caso solo evidenciamos los fenómenos como se presentan en su forma natural, para luego analizarlos” (Hernández et al. 2014, p. 152).

Además, es de corte transversal o transaccional, ya que los datos son recogidos en un solo instante, en un período único. Su fin es describir las variables y hacer un análisis con respecto a su incidencia e interrelación en el instante que se da. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154).

El diagrama del diseño es el siguiente:



Donde:

M: Muestra de la investigación

V<sub>1</sub>= Liderazgo directivo

V<sub>2</sub>= Cultura organizacional

R= relación de las variables

## 2.2. Variables y operacionalización

### Variable 1: Liderazgo directivo

Llatas (2016) es una estructura de comportamiento en la que hay una interacción entre el líder y sus seguidores de acuerdo a los conocimientos y la vivencia del líder en función de las destrezas que regulan las actividades de un grupo de personas para lograr fines comunes. De acuerdo a ello considera las siguientes dimensiones en la primera dimensión está el Liderazgo autocrático que son las decisiones tomadas por sí solos, deciden en el ámbito laboral, pero de forma vertical, es decir es él el centro y los trabajadores deben solamente aceptar órdenes y realizar. Luego en la segunda dimensión está el liderazgo democrático en la que los empleados son parte de la toma de decisiones y la finalidad esencial está relacionado con la meta de la organización y finalmente la tercera dimensión el liderazgo liberal en la que el líder no maneja apremios ni galardonas para realizar el trabajo ya que los trabajadores son parte de ello ya que con su manera servicial y estimuladora permite la buena comunicación y en algunos acuerdos se descentraliza en niveles para poder desarrollar

**Variable 2: Cultura organizacional**

Robbins y Judge (2017) “viene a ser la forma como los trabajadores ven a su organización orientado a lo que afecta al individuo, como son el entorno, influencia de la sociedad, en el hecho de compartir que puede generarse problemas para lo cual se debe tener en cuenta las cuatro dimensiones: trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales y estilo gerencial” (p. 16)

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de la variable liderazgo del director

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
Liderazgo autocrático	-Toma de decisiones de forma individual - Control al subalterno -Dirige verticalmente	1,2,3, 4,5,6,7	Escala de Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Alto (82-110) Regular (52-81) Bajo (22-51 )
Liderazgo democrático	-Toma de decisiones horizontalmente -Realiza una administración compartida -Motiva y estimula a los subalternos	8,9,10 11,12,13, 14		
Liderazgo Liberal	-Delega autoridad -Delega funciones -Poco contacto y apoyo a sus subordinados	15,16,17 18,19,,20, 21,22		

Tabla 2 Matriz de operacionalización de la variable cultura organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
Trabajo en equipo	-Participación -Actitud de colaboración -Organización - Logro de objetivos/alcance de metas -Grado de compromiso laboral	1,2,3, 4,5,6	Escala de Likert Nunca(1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Buena  (89-120) Regular  (57-88) Malo  (24- 56)
Comunicación organizacional	-Comunicación ascendente/descendente -Uso de Tics para la comunicación -Comunicación personalizada -Comunicación horizontal	7,8, 9,10		
Valores organizacionales	-Honestidad en el trabajo -Respeto a las personas y al medio ambiente -Laboriosidad. Perseverancia -Prudencia -Retroalimentación de capacitaciones	11,12,13, 14,15,16		
Estilo gerencial	-Liderazgo estratégico -Creatividad en lograr soluciones -Toma de decisiones -Adaptabilidad al cambio -Organización funcional	17,18,19,20, 21,22,23,24		

### **2.3. Población y muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la población “es un grupo con todos los elementos que coinciden con una serie de características. Las mismas que deben agruparse según sus especificaciones en relación al contenido, de lugar y en el tiempo” (p.235).

La población para la presente investigación estará conformada por 50 docentes de la I.E. Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiesta que la muestra es: “es un subconjunto de la población y que debe ser representativo de la población” (p.173).

Por su parte, Carrasco (2009) expresa: “es una porción o fragmento de la población, cuyas especificaciones fundamentales son las de ser objetiva y reflejo exacto de ella, de tal forma que los resultados obtenidos en ella pueden llegar a generalizar a todos los elementos que son parte de la población.” (p.237)

La muestra para la presente investigación es igual a la población, por tratarse de una población relativamente pequeña

No existe porque es una muestra pequeña y la población es igual a la muestra

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

La técnica que usamos para recoger la información, fue la encuesta, que tiene que ver con preguntas direccionadas a un determinado número de personas, utilizando interrogatorios de acuerdo a preguntas hechas a las personas que forman parte de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.5)

El instrumento que usaremos es el cuestionario para trabajar las dos variables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 200) “es un recurso con preguntas del que se vale el investigador para recolectar datos de acuerdo a la variable de estudio”

### **Ficha técnica: Variable 1**

Nombre del instrumento	: Cuestionario de liderazgo directivo
Autor	: Llatas (2016)
Lugar de aplicación	: I.E. Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.
Tiempo	: 30 min.
Fin	: Medir el liderazgo directivo
Nº de ítems	: 22
Dimensiones	: Autocrático, democrático, liberal
Escala	: Likert
Niveles	: Alta, regular, baja
Número de personas	: 50 docentes

### **Ficha técnica: Variable 2**

Nombre del instrumento	: Cuestionario de cultura organizacional
Autor	: Robbins y Judge (2017)
Lugar	: I.E. Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.
Tiempo	: 30 min.
Propósito	: Medir la cultura organizacional
Nº de ítems	: 24
Escala	: Likert
Niveles	: Buena, regular, baja
Sujetos de aplicación	: 50 docentes



## Validación y confiabilidad del instrumento

La validación se llevará a cabo por juicio de expertos, pero en este momento no podemos usar un instrumento que vamos a construir dadas las circunstancias utilizaremos un instrumento validado. Según Carrasco (2009, p.336), la validez tiene que ver con el nivel que un instrumento va a medir lo que quiere medir”. La validez se hace con el fin de observar la consistencia interna del instrumento y los expertos miden el nivel de claridad, pertinencia y relevancia tiene el instrumento y se toma en cuenta 3 validadores entre los que consideran los temáticos que son conocedores del tema y los metodólogos que aportan sobre metodología.

## Confiabilidad

Según Carrasco (2009) “tiene que ver con la aplicación del instrumento que permite conseguir los mismos resultados, cuando son aplicados a la misma persona o conjunto de personas en distintos espacios de tiempo” (p. 339). Para medir la confiabilidad se realizó una prueba piloto que es un grupo más pequeño al de la investigación, en este caso fue a 25 estudiantes, pero que tiene ciertas características muy similares a la del estudio. Para encontrar la confiabilidad del instrumento se aplicó el estadígrafo Alfa de Cronbach.

*Tabla 3 Confiabilidad de los instrumentos*

Variables	Grado de confiabilidad	Nº de estudiantes
V <sub>1</sub> = Liderazgo directivo	0,877	25
V <sub>2</sub> = Cultura Organizacional	0,934	25

## 2.5. Procedimientos

Para realizar la investigación pedimos permiso a la I.E. Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla para poder aplicar los cuestionarios a través de un documento que nos otorgó la Universidad César Vallejo, una vez que nos aceptaron aplicamos los instrumentos, cuya información fue llevada a un cuadro de Excel para su posterior procesamiento.

## **2.6. Método de análisis de datos**

Para analizar los datos se realizó primeramente de manera descriptiva cuando los datos fueron procesados en el SPSS, los mismos que después de ser analizados en sus dos variables, se presentaron con sus valores porcentuales y absolutos en tablas y gráfico de barras. Luego en el análisis inferencial se realizó la contratación de la hipótesis para encontrar el grado de correlación de las variables de acuerdo a Rho de Spearman.

## **2.7. Aspectos éticos**

La investigación se realizó teniendo en cuenta las normas éticas, habiendo utilizado referencias bibliográficas que son todas las que están nombradas de acuerdo a las normas APA. Por otro lado la información que está incluida en la investigación es real y los instrumentos han sido aplicados teniendo en cuenta el anonimato de los participantes.

### III. RESULTADOS

#### Descripción de los resultados de liderazgo directivo y cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla

#### Descripción de los resultados según el liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla

Tabla 4 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	10,0	10,0	10,0
	Medio	16	32,0	32,0	42,0
	Alto	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos (ver Apéndice...)

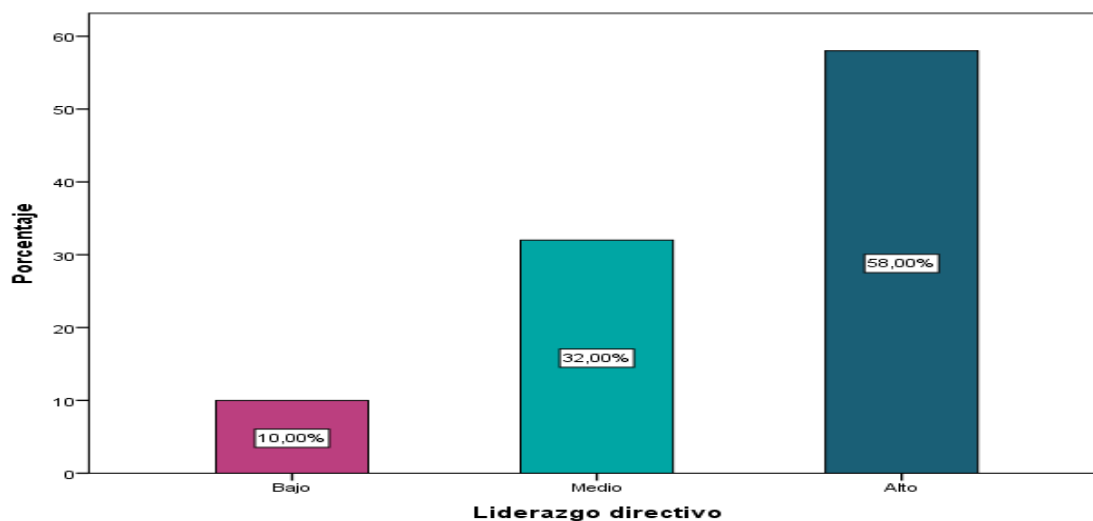


Figura 1. Distribución porcentual de los niveles de liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

De la tabla 4 y figura 1, se observa que el 10.0% de los docentes encuestados perciben que el liderazgo directivo es de nivel bajo. Mientras que, el 32.0% de los participantes del estudio, señalan que el nivel de liderazgo directivo es de nivel medio. Sin embargo, el 58.0% de los docentes manifiestan que el nivel de liderazgo directivo es de alto. Por tanto, ante la prevalencia de los datos mostrados en la tabla 1 y figura 1, podemos manifestar que el liderazgo directivo es de nivel alto, según la percepción de los docentes encuestados en la Institución Educativa Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

### Descripción de los resultados según las dimensiones del liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla

Tabla 5 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles según las dimensiones del liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla

Nivel	Liderazgo autocrático		Liderazgo democrático		Liderazgo liberal	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	5	10.0	5	10.0	6	12.0
Medio	45	90.0	45	90.0	15	30.0
Alto	0	0.0	0	0.0	29	58.0
Total	50	100	50	100	50	100

Fuente: Base de datos (ver Apéndice...)



Figura 2. Distribución porcentual de los niveles según las dimensiones del liderazgo directivo en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

De la tabla 5 y figura 2, se observa que el 90.0% de los docentes encuestados perciben que el liderazgo directivo es de nivel medio, según sus dimensiones liderazgo autocrático y liderazgo democrático; sin embargo, el 10.0% refiere que el liderazgo directivo es de nivel bajo, según las dimensiones en mención. Mientras que, respecto al liderazgo liberal el 58.0% de los encuestados señalan que el nivel es alto, según la percepción de los docentes encuestados en la Institución Educativa Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

### Descripción de los resultados según los niveles de cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla

Tabla 6 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	1	2,0	2,0	2,0
	Regular	25	50,0	50,0	52,0
	Buena	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos (ver Apéndice...)

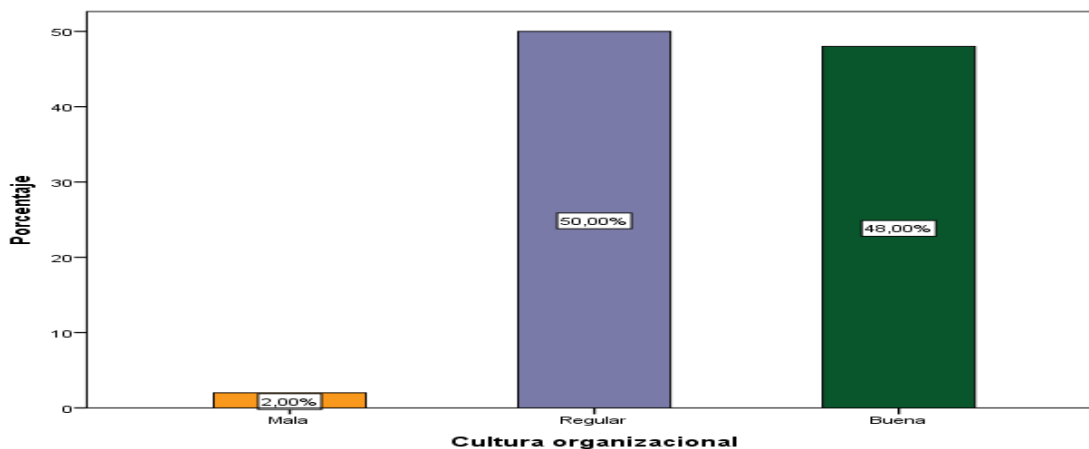


Figura 3. Distribución porcentual de los niveles de cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

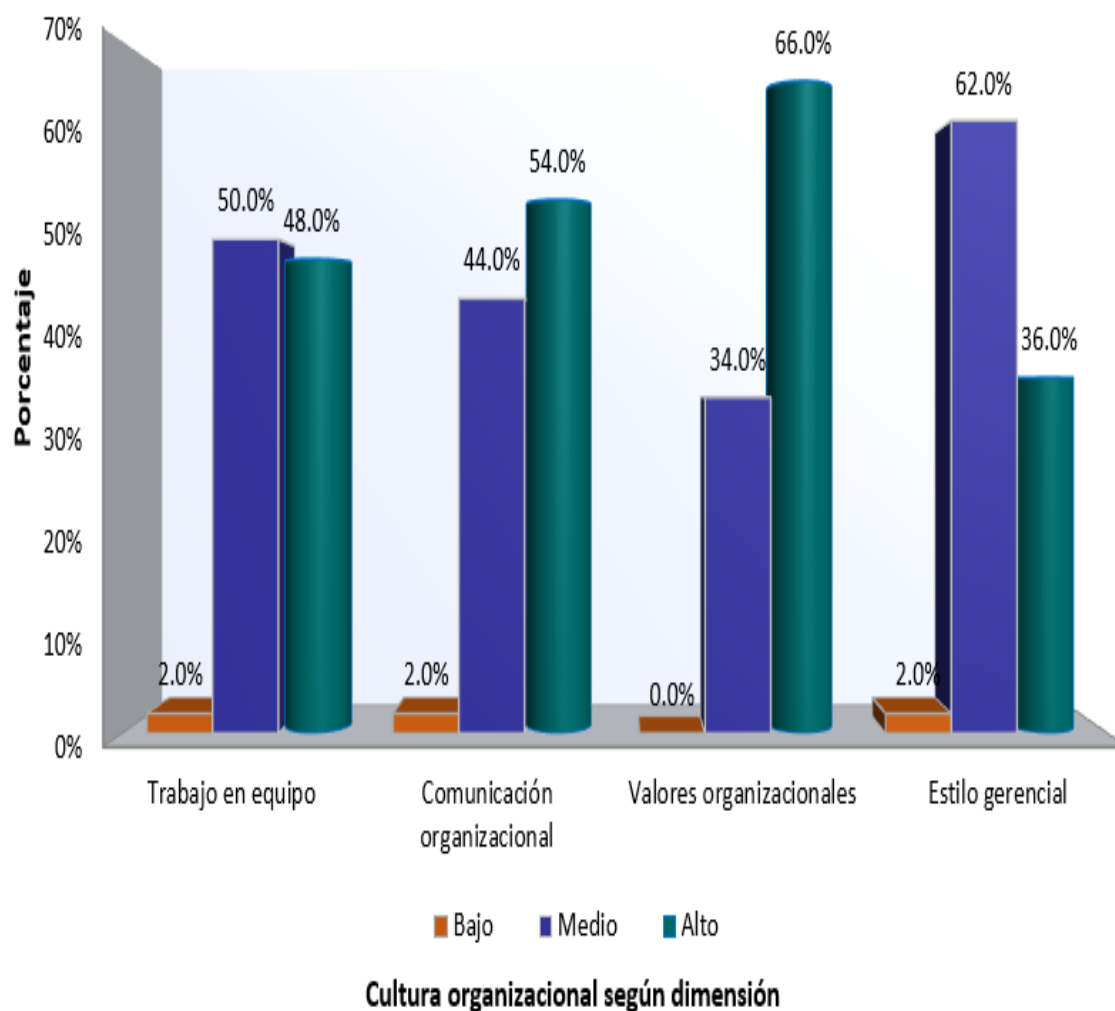
De la tabla 6 y figura 3, se observa que el 2.0% de los docentes encuestados perciben que el nivel de cultura organizacional es mala. Mientras que, el 50.0% de los participantes del estudio, señalan que el nivel de cultura organizacional es regular. Sin embargo, el 48.0% de los docentes manifiestan que el nivel de cultura organizacional es buena. Por tanto, ante la prevalencia de los datos mostrados en la tabla 2 y figura 2, podemos manifestar que el nivel de cultura organizacional es regular, según la percepción de los docentes encuestados en la Institución Educativa Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

### **Descripción de los resultados según las dimensiones de la cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla**

*Tabla 7 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles según las dimensiones de la cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla*

Nivel	Trabajo en equipo		Comunicación organizacional		Valores organizacionales		Estilo gerencial	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	1	2.0	1	2.0	0	0.0	1	2.0
Medio	25	50.0	22	44.0	17	34.0	31	62.0
Alto	24	48.0	27	54.0	33	66.0	18	36.0
Total	50	100	50	100	50	100	50	100

*Fuente:* Base de datos (ver Apéndice...)



*Figura 4. Distribución porcentual de los niveles según las dimensiones de la cultura organizacional en la IE Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.*

De la tabla 7 y figura 4, se observa que el 2.0% de los docentes encuestados perciben que el nivel de trabajo en equipo, comunicación organizacional y estilo gerencial es bajo. Mientras que la percepción del nivel bajo en la dimensión valores organizacionales es de 0.0%. Además, la prevalencia del nivel medio respecto a la cultura organizacional se muestra en las dimensiones trabajo en equipo con un 50.0% y el estilo gerencial con un 62.0%. Sin embargo, la prevalencia del nivel alto en cuanto a la cultura organizacional se puede observar en las dimensiones comunicación organizacional con un 54.0% y valores organizacionales con un 66.0%, según la percepción de los docentes encuestados en la Institución Educativa Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

### 3.2. Prueba de hipótesis

*Tabla 8 Coeficiente de correlación Rho de Spearman del liderazgo directivo y las dimensiones de la cultura organizacional*

		Cultura organizacional	Trabajo en equipo	Comunicación organizacional	Valores organizacionales	Estilo gerencial
Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	,664**	,468**	,459**	,609**	,703**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,001	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Resultado de correlación de variables (ver Apéndice...)

De los resultados que se aprecian en la tabla 8, se puede afirmar que según el coeficiente Rho de Spearman es = .664 y el p-valor calculado es < 0.05, existe una relación significativa, positiva y moderada entre las variables liderazgo directivo y cultura organizacional, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula.

Respecto a la primera hipótesis específica, se tiene que el coeficiente Rho de Spearman es = .468 y el p-valor calculado es < 0.05, por tanto, existe una relación significativa, positiva y moderada entre el liderazgo directivo y la dimensión trabajo en equipo de la cultura organizacional, lo cual nos permite rechazar la primera hipótesis específica nula.

Respecto a la segunda hipótesis específica, se tiene que el coeficiente Rho de Spearman es = .459 y el p-valor calculado es < 0.05, por tanto, existe una relación significativa, positiva y moderada entre el liderazgo directivo y la dimensión comunicación organizacional de la cultura organizacional, lo cual nos permite rechazar la segunda hipótesis específica nula.

Respecto a la tercera hipótesis específica, se tiene que el coeficiente Rho de Spearman es = .609 y el p-valor calculado es < 0.05, por tanto, existe una relación significativa, positiva y



moderada entre el liderazgo directivo y la dimensión valores organizacionales de la cultura organizacional, lo cual nos permite rechazar la tercera hipótesis específica nula.

Respecto a la cuarta hipótesis específica, se tiene que el coeficiente Rho de Spearman es = .703 y el p-valor calculado es  $< 0.05$ , por tanto, existe una relación significativa, positiva y moderada entre el liderazgo directivo y la dimensión estilo gerencial de la cultura organizacional, lo cual nos permite rechazar la cuarta hipótesis específica nula.

#### IV. DISCUSIÓN

De acuerdo a la hipótesis general se buscó encontrar la relación que existe entre el liderazgo del director y la cultura organizacional y producto del estudio se logró encontrar que de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman es 0,664 lo que indica que la correlación es significativa, directa y moderada, que difiere con la investigación de Sánchez (2016), que presenta una correlación débil entre las variables con Rho de Spearman de 0,358, al mismo tiempo difiere con Macedo, Chávez, Gabriel, Macedo y Olivares (2015) que presenta una correlación alta según Rho de Spearman =0,786. Por otro lado coincide con Miranda (2016) en que la correlación es significativa por otro lado difiere con la investigación de Plúa (2019), cuya correlación es alta y significativa de acuerdo a Rho de Spearman =0,813. Así mismo en el estudio de Panta (2019) encontraron que la correlación es significativa y alta al realizar la relación de las variables con Rho de Spearman cuyo valor es 0,856. Es importante que el liderazgo del director sea tan efectivo que pueda servir de guía, orientador a los docentes, ser el que lleva a la organización para alcanzar los objetivos que se propone o la visión que tiene a futuro en la Institución tal como lo manifiesta Gallegos (2014). La correlación que vemos en los diferentes estudios es muy variada y no podríamos afirmar o que es alta, baja o moderada por lo general, estará en función del liderazgo que tenga el director en su centro de trabajo.

Así mismo la primera variable liderazgo del director, se encuentra en el nivel alto en 29 personas que alcanzaron el 59%, el cual coincide con el estudio de Angulo (2016) que se encontró en un nivel alto 92,86%, se considera que su liderazgo es adecuado a la gestión, así mismo, como sucede en el estudio de Ordoñez, Castillo, Ordoñez y Orbe (2019) que al tener un buen liderazgo directivo permiten que el desempeño docente se realice de manera efectiva. Pero difiere con Macedo, Chávez, Gabriel, Macedo y Olivares (2016) en el que liderazgo directivo estuvo en un nivel bajo del 38%. En cambio Miranda (2016) coincide en el liderazgo directivo que se encontró en un nivel alto con un 63%, además el liderazgo de Sánchez (2016) está enfocado al liderazgo transformacional que está en un nivel bueno en 67 personas que representan el 53% y también manejan el liderazgo transaccional que en 91 personas está en un nivel regular con un 72% de porcentaje y también trabajaron con el liderazgo correctivo cuyo porcentaje está en el 51% en un equivalente de 64 personas. Difiere

también con el estudio de Panta (2019) que el liderazgo directivo se encontró en un nivel medio con una cantidad porcentual del 48%. En relación a la variable liderazgo del director se tomó en cuenta las dimensiones liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo liberal. Podemos concluir que en la mayoría de estudios el liderazgo directivo está en un nivel regular, esto no quiere decir que sea un gran líder, sino que su trabajo convence a algunos, pero trata de manejar la situación, lo ideal sería que esté en un nivel alto, pero es difícil cumplir con todas las expectativas que debe tener un director líder y el problema que se da sobre todo en nuestro país que, quién dirige una institución educativa no está lo suficientemente preparado como para asumir este reto y a veces entre el personal existe gente con mayor preparación, con mayores conocimientos que está en desacuerdo en muchas cosas que puede proponer el director y con justa razón cuando un profesor ve que algo que no está bien opina, pero como el director es el que debe dirigir, dar las ideas, se termina haciendo lo que él expresa a pesar que sepan que no necesariamente sea lo mejor.

El liderazgo del director resulta estar en un nivel bajo porque muchos de los directores, no tienen la empatía como para liderar y como afirma Robbins y Judge (2009) el liderazgo del director debe ser de tal manera que logre impactar en los demás ya sea de forma individual o colectiva para lograr los objetivos que se propone, debe tener entre sus características el de poder persuadir a los demás. El líder debe ser visionario, innovador, creativo, persuasivo. El líder debe manejar la teoría transformacional porque estimulará a sus subordinados a la transformación, de que cada vez más sus metas sean las elevadas, que se realicen profesionalmente lo cual influye positivamente en la organización, el transmitir cambios, transformación en todo lo que hagan.

En cuanto a la hipótesis específica 1 se buscó encontrar si existe relación entre el liderazgo directivo y la primera dimensión de la cultura organizacional como es el trabajo en equipo, la misma que se encontró la correlación con Rho de Spearman = .468, lo que indica que la relación de las variables es significativa, directa y moderada porque es menor a 0,5, es porque muchas veces en la instituciones educativas no siempre existe un buen trabajo en equipo y por más que el director quiere un trabajo coordinado es difícil que logre ese objetivo, la gente quiere hacer prevalecer lo que piensa, sin tener en cuenta las opiniones de los demás

y allí el líder tienen un gran trabajo que realizar. De allí que Francia (2010) considera que el líder posee una capacidad que logra lo que quiere cuando logra incidir sobre otra persona.

En relación a la dimensión trabajo en equipo está en un nivel alto en 25 personas lo que equivale al 50%, que difiere con Angulo (2016), que estuvo en un nivel regular con un porcentaje del 42%. De acuerdo a lo que expresa Naranjo (2015) cuando el líder llega a sus seguidores podrá aprovechar para la culminación de determinados resultados que solo lo logrará en la medida que exista un trabajo en equipo, No es sencillo para nadie que está liderando una institución lograr trabajar en equipo, pero tampoco es imposible, solamente es necesario que el líder directivo sepa cómo llegar a su grupo y poder lograr un trabajo coordinado, un trabajo con el aporte de cada uno de los colaboradores. Hoy en día las organizaciones exitosas, que salen adelante son las que trabajan en equipo, de allí que es muy importante el liderazgo que ejerce el director para lograr que mayor cantidad de docentes trabaje ayudando, aportando ideas, dando su tiempo, generando proyectos, que saquen adelante a la institución.

En relación a la hipótesis específica 2 se relacionó el liderazgo directivo con la segunda dimensión, de la cultura organizacional, comunicación organizacional, encontrándose que existe correlación de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman cuyo valor es = 0,459, cuya correlación indica que por un lado es significativa, pero también es directa y moderada. Así mismo en la presente investigación la comunicación organizacional estuvo en un nivel alto con un 54% en 27 personas.

Es importante aparte de trabajar en equipo, la comunicación que exista en la organización, si las personas saben escuchar y dirigirse a los demás se va a lograr una buena comunicación que es esencial en toda organización, todos de alguna forma se sienten bien cuando escuchan y son escuchados. La comunicación verbal o no verbal hace que las personas puedan interrelacionarse de la mejor manera, en la medida de que haya una buena comunicación, se logrará orientar los esfuerzos hacia un mismo objetivo. La buena comunicación lo tiene que generar el líder que en este caso es el director, esto se va a dar en la medida que los docentes tengan confianza en su líder, él pueda a llegar a ellos, tratando en un conflicto escuchar a ambas partes, para tomar sus propias conclusiones, pero siendo

imparcial, para que ambos estés contentos, hacerles entender que podemos tener diferencias pero todos trabajan por un mismo fin, los objetivos de la institución.

Para comprobar la hipótesis 3 se indagó si existe relación entre el liderazgo directivo y la tercera dimensión de la cultura organizacional, los valores organizacionales, encontrándose que de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman comprobamos la hipótesis cuyo valor fue = .459 lo que nos indica que es el valor significativo directo y moderado. En lo relacionado a los valores organizacionales el nivel es alto en un porcentaje del 66% en 33 personas, lo que indica que la institución se preocupa por identificar algunos valores que son representativos para la institución.

Hay muchas instituciones que son conocidas justamente porque desarrollan ciertos valores organizacionales, que año tras año hicieron que se hagan conocidas en la comunidad. Hoy en día es importante el desarrollo de ciertos valores que por lo menos como institución lo tengan en cuenta, ya que nuestra sociedad está falta de valores y que mejor momento que sea a través de la Institución Educativa que trabajen por los valores de la organización, que son transmitidos a sus estudiantes, eso es llevado a la comunidad y es identificado fácilmente por su entorno. Cuando una organización tiene ciertos valores estos se mantendrán en el tiempo y atraerá para que más estudiantes quieran ser parte de ella, porque las personas corren la voz y esa es la mejor propaganda para la misma institución el hecho de su formación en valores.

En la hipótesis 4 se buscó encontrar si existe relación entre el liderazgo del director y la cuarta dimensión de la cultura organizacional estilos gerenciales la que fue demostrada de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman cuya correlación fue = .609 que indicó que la relación entre las variables es significativa, directa y moderada. Cada institución tiene sus estilos de llevar la organización y muchas veces el liderazgo del director es autoritario, porque cree que en la medida que imponga, que de órdenes va a lograr ser mejor líder, otros que tratan de compartir opiniones y los que son indiferentes de lo que sucede en la institución. Es importante que el liderazgo del director tenga conocimientos gerenciales, con estilo gerencial que se distinga en su organización y en su entorno, en la medida que conozca sobre cómo administrar tomando en cuenta a su equipo de trabajo, con una buena comunicación

entre sus colaboradores, mostrando a la comunidad valores organizacionales, marcará la diferencia en la comunidad y se podrá hablar de un verdadero liderazgo directivo.

Así mismo en cuanto a la segunda variable, cultura organizacional el nivel es regular en 25 personas que representa el 50%, resultado que coincide con el efectuado por Gonzáles (2016) que está en un nivel bueno en la cultura organizacional con un 56% que ayuda al mejor desempeño docente sobre todo consideran que esto se da con frecuencia en las instituciones privadas. Coincide con el trabajo de Sánchez (2016) que en la cultura organizacional también se encontró en un nivel regular en 61 personas que porcentualmente está en un 52%, mientras que en el estudio de Macedo, Chávez, Gabriel, Macedo y Olivares (2016) estuvo en un nivel medio con un porcentaje del 45%, en cambio en la tesis de Miranda (2016) la cultura organizacional es un nivel fuerte del 55,6%. Por su parte en el estudio de Plúa (2019) consideró que la cultura organizacional estuvo en un nivel medio del 41,9% así como también en Panta (2019) que se encontró en un nivel medio del 42,5%.

Podemos concluir que la cultura organizacional en casi todos los estudios está en un nivel medio, lo que indica que hay un mucho que trabajar, esto se debe a que muchas de las organizaciones no trabajan en función de sus colaboradores y de su comunidad y esto hace que los mismos docentes no se identifiquen con la institución en la que trabajan. Es allí que la función del liderazgo del director es muy importante porque no solo esta en juego la Institución Educativa sino los estudiantes que se están formando que son el futuro de nuestro país.

A través de este estudio queremos aportar conocimientos y resultados que puedan servir para ver la importancia del líder educativo en la educación y analizar que si desde las escuelas existe una mala organización, eso transmitimos a la sociedad y si queremos salir adelante empecemos por transformar las escuelas, ya que los países que salen adelante son los que apuntan a la educación como prioridad entre otras cosas.

## V. CONCLUSIONES

### **Primera**

Entre los niveles liderazgo directivo y cultura organizacional en la Institución Educativa Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla, existe una relación significativa, directa y moderada (Rho de Spearman = .664), con lo cual la hipótesis general ha quedado demostrada.

### **Segunda**

Entre los niveles liderazgo directivo y trabajo en equipo en la Institución Educativa Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla, existe una relación significativa, directa y moderada (Rho de Spearman = .468), con lo cual la primera hipótesis específica ha quedado demostrada.

### **Tercera**

Entre los niveles liderazgo directivo y comunicación organizacional en la Institución Educativa Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla, existe una relación significativa, directa y moderada (Rho de Spearman = .459), con lo cual la segunda hipótesis específica ha quedado demostrada.

### **Cuarta**

Entre los niveles liderazgo directivo y valores organizacionales en la Institución Educativa Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla, existe una relación significativa, directa y moderada (Rho de Spearman = .609), con lo cual la tercera hipótesis específica ha quedado demostrada.

### **Quinta**

Entre los niveles liderazgo directivo y el estilo gerencial en la Institución Educativa Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla, existe una relación significativa, directa y moderada (Rho de Spearman = .703), con lo cual la cuarta hipótesis específica ha quedado demostrada.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **Primera**

El liderazgo directivo con la cultura organizacional es moderado se recomienda promover capacitaciones permanentes tanto en las instituciones públicas como privadas para los directores, porque es importante su formación profesional y de liderazgo y así puedan manejar la Institución de una forma adecuada y lograr crear una cultura organizacional con proyección a la comunidad.

### **Segunda**

El liderazgo y el trabajo en equipo es moderado se recomienda que el Director genere talleres con especialistas para mejorar la interrelación entre ellos y plantear ciertas responsabilidades en base a las necesidades de la Institución, logrando un mejor trabajo en equipo coordinado y haciendo uso del trabajo cooperativo y colaborativo.

### **Tercera**

En vista que el liderazgo directivo con la comunicación organizacional la relación es moderada recomendamos que el director propicie actividades recreativas, talleres de actualización con la participación de todos los docentes para que puedan interrelacionarse y lograr una buena comunicación organizacional como parte de la cultura organizacional de la institución.

### **Cuarta**

El liderazgo directivo con los valores organizacionales es moderado se recomienda que el líder directivo fomente el conocimiento entre los docentes la visión de la institución, en función a los valores organizacionales para que todos trabajen hacia ello de tal manera que la Institución sea reconocida en la comunidad por el desarrollo de ciertos valores, como parte de su imagen institucional.

### **Quinta**

En vista que el liderazgo directivo con los estilos gerenciales es moderado se recomienda a los Directores su asistencia a capacitaciones en las que puedan profundizar sus conocimientos



para lograr ciertas habilidades que los permitan liderar su Institución con su propio estilo gerencial y con proyección a la comunidad.

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Pagisterio (BC de San Marcos) R/LB 15 A57.
- Anderson, M. y Sun, P. (2017). *Reviewing leadership styles. Overlaps and the need for a new full range theory*, doi: 10.1111/ijmr. 12082: International Journal of management reviews. N° 19(1). (pp. 76-96).
- Angulo, J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima Institucional*. (Tesis para optar el grado de Magíster). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership*. Scientific Newspaper. N° 7. Free Press. USA.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial Grid*. Gulf Publishing Company. Houston. Texas.
- Blutman y Méndez (2017). *Modelos de la cultura organizacional en la Administración Pública*. Reforma del estado. Revista científica. Vol. 5
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper y Row. Vol. 5. New York.
- Calero, M. (2006). *Gestión educativa*. Lima: Abedul. (p. 284). 30, 280 (BP).
- Cameron y Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture base the competing values framework*. Núm 15. EUA: Addison-Wesley y Publishing Company, Inc.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial San Marcos. Lima: Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da. Edición). México. Mc Graw Hill.
- Chidambaranathan, K. y Ranikumaresan, S. (2017). *Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar*. An empirical study. Information science research. N° 37.

- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2018). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Estudios gerenciales. Vol. 29. Núm. 128
- Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2013). *Corporate culture and organizational effectiveness. Is there a similar pattern around the world?* Advances in Global leadership. Vol. 3.
- Enriquez, A. y Castañeda, D. (2016). *Estado actual de la investigación en Psicología organizacional y del Trabajo en Colombia*. Revista Colombiana de Psicología Vol. 9(1).
- Escandon, D. y Hurtado, A. (2016). *Influence of leadership styles in the performance of Colombian export companies*. Vol. 32. Núm. 139
- Francia, M. (2010). *Dinamic and technic group*. Madrid. España: CCS.
- Gallegos, A. (2014). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos. (B). Pública de Lima. 371.2 G15.
- Gibson, J. (1994). *Las Organizaciones*. Addison Wesley. Vol. 25 (3).
- Goleman, D. (1998). *Translation of working with emotional intelligence*. Business and Economics.
- Gómez, C. (2016). *Leadership: Definitions, theories and relevant aspects*. Hispanoamerican notebooks of Psychology Vol. 2.
- González, J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el Desempeño docente en Instituciones Educativas*. (Tesis para optar el grado de Magíster) Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (IV ed.). México. McGraw Hill.
- Hollander, E. (1978). *Leadership Dynamics: A practical guide to: Effective Relationship*. Free Press, New York.

- Hofstede, C. (2011). *Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial*. In BBVA (Eds.) *Values and ethics for the 21th century*. Barcelona: BBVA.
- Irrigaray, J. (2020). *Los cuatro estilos del liderazgo situacional*. Modelo de Paul Hersey. Vol. 6. N° 3.
- Leal, F., Albornoz, M. y Rojas, M. (2016). *Leadership and management conditions for innovation in Chilean Schools. Nothing to hide, nothing to fear*. Universidad de Tarapacá.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Fundación Chile.
- Lewin, K. (1989). *Teoría del campo y la experimentación en psicología social*. Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la facultad de filosofía de la UBA.
- Ley general de Educación (2003). Ley General de Educación N° 28044 del Perú.
- Llatas, L. (2016). *Tesis. Liderazgo directivo y cultura organizacional en la Institución Educativa N° 10283*. Chiclayo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bistream/handle/UCV/21302/llatas\\_vl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bistream/handle/UCV/21302/llatas_vl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Macedo, T., Chávez, M. , Gabriel, N., Macedo, C. y Olivares, J. (2016). *Liderazgo del director y cultura organizacional en Instituciones Educativas Públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote*. Artículo científico. Universidad San Pedro.
- Marulanda, C. López, M. y López, F. (2016). *La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia. Artículo científico. Vol. 27 (6).
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. Macmillan, New York
- Mena, D. (2018). *Organizational Culture, general elements, mediations and impact of the integral development of Institutions*. *Thinkings an management*. N° 46. ISSN 1657-6276

- Ministerio de Educación (MINEDU) (2012). *Marco del Buen Desempeño Directivo*.  
Obtenido de  
[http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco\\_bue\\_desempeño\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_bue_desempeño_directivo.pdf)
- Mintzberg, H. (2011). *The management*. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid.
- Miranda, S. (2016). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de Ciencias Lord Kelvin*. Tesis para optar el grado de Maestro. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Morales, R. (2016). *Influencia del Liderazgo directivo en el Clima Organizacional de Dos Centros Educativos perteneciente a una cadena de Jardines infantiles y Salas Cunas de la Región Metropolitana, Chile*. (Tesis para optar el grado de Magíster). Pontificia Universidad de Chile.
- Naranjo, C. (2015). *Cultura organizacional y liderazgo*. Papeles de los trabajos. Grupo de investigación en Empresarial. Inédito. Obtenido de:  
[http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivad\\_psicologia/html/revistas\\_contenido/revista10/Elliderazgoenla\\_gestión.pdf](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivad_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Elliderazgoenla_gestión.pdf).
- Newstrom, J. (2011). *Human Behavior in the Work*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ordoñez, C., Castillo, D., Ordoñez, A. y Orbe, M. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal Ecuatoriano*. Universidad Católica de Cuenca.
- Palací, F., Agullo, M., Gomez, A., Lisbona, A. y Topa, G. (2005). *Psychology of the Organization*. Madrid. Pearson: Education.
- Panta, M. (2019). *Liderazgo del director y la cultura organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca, año 2018*. (Tesis para optar el grado de Maestro): Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Plúa, M. (2019). *El liderazgo directivo y su influencia en la cultura organizacional de la Escuela de Educación básica "Enrique Gil Calderón", Guayaquil- Ecuador, 2018*. (Tesis para optar el grado de Maestra). Universidad César Vallejo.

Porret, M. (2016). *People management*. Madrid: Esic Editorial.

Quenan, C. (2014). *The Challenges of Latin American development*. Revista Científica Vol.

3

Robbins, S. (1996). *Organizational Behaviour*. Prentice hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. (13<sup>a</sup> ed.) Mexico: Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Organizational behavior*. México: Pearson.

Saavedra, A., Batchelor, M. y Barzágas, I. (2018). *El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional*. Revista Científica Olimpia. Vol. 15. N° 52. Recuperado a partir de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/587>.

Sánchez, G. (2016). *Liderazgo directivo y cultura organizacional en las Instituciones Educativas de la red N° 18- Los Olivos UGEL 2-2015*. (Tesis para optar el grado de Magíster). Universidad César Vallejo.

Thieme, C. y Treviño, E. (2012). *Liderazgo en educación: Al final sólo el carisma importa*. Revista espacio abierto. Vol. 12, N° 1.

## ANEXOS

### Documentos para validar los instrumentos de medición a través de juicio de expertos



#### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted, para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Administración de la educación de la UCV, en la sede Norte, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Doctor.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Liderazgo directivo y cultura organizacional en la I.E. Pedro Planas y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'F. S. S.', written over a light blue horizontal line.

Firma

Apellidos y nombre:

D.N.I: 21563866

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable 1:** Liderazgo directivo

De acuerdo a Llatas (2016) es una estructura de comportamiento en la que hay una interacción entre el líder y sus seguidores de acuerdo a los conocimientos y la vivencia del líder en función de las destrezas que regulan las actividades de un grupo de personas para lograr fines comunes

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1**

Liderazgo autocrático

#### **Dimensión 2**

Liderazgo democrático

#### **Dimensión 3**

El liderazgo liberal



### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

Tabla 1

*Matriz de operacionalización de la variable liderazgo del director*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
Liderazgo autocrático	-Toma de decisiones de forma individual - Control al subalterno -Dirige verticalmente	1,2,3, 4,5,6,7	Escala de Likert Nunca (1) Casi nunca (2)	Alto (82-110) Regular (52-81)
Liderazgo democrático	-Toma de decisiones horizontalmente -Realiza una administración compartida -Motiva y estimula a los subalternos	8,9,10 11,12,13, 14	A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo (22-51 )
Liderazgo Liberal	-Delega autoridad -Delega funciones -Poco contacto y apoyo a sus subordinados	15,16,17 18,19,,20, 21,22		

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Liderazgo autocrático</b>							
1	El director toma decisiones sin consultar a los docentes, padres de familia y estudiantes	✓		✓		✓		
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
4	El director controla constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución	✓		✓		✓		
5	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra	✓		✓		✓		
6	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes	✓		✓		✓		
7	El director supervisa el trabajo de los padres de familia	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Liderazgo democrático</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El director permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades	✓		✓		✓		
9	El director pide propuestas innovadoras del trabajo de los docentes	✓		✓		✓		

10	El director antes de tomar una decisión hace participar a los docentes y a los padres de familia	✓		✓		✓		
11	El director escucha y considera todos los puntos de vista para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
12	El director lidera al equipo por aceptación del grupo	✓		✓		✓		
13	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Liderazgo Liberal</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones	✓		✓		✓		
16	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo	✓		✓		✓		
17	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	✓		✓		✓		
18	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	✓		✓		✓		
19	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer	✓		✓		✓		
20	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás	✓		✓		✓		
21	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar	✓		✓		✓		

22	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa	✓		✓		✓		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Si hay Suficiencia**

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **Dr. Casas Miranda Roberto Jose María**    DNI: 21563866

Especialidad del validador: **Dr. en Educación – Especialista en Coaching Empresarial**

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

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

24 de julio del 2020




Firmado digitalmente por:  
CASAS MIRANDA Roberto  
Jose Maria FAU 20401303402  
soft  
Motivo: Soy el autor del  
documento

-----  
**Firma del Experto Informante.**

## **Variable 2:** Cultura organizacional

Robbins y Judge (2017) “viene a ser la forma como los trabajadores ven a su organización orientado a lo que afecta al individuo, como son el entorno, influencia de la sociedad, en el hecho de compartir que puede generarse problemas para lo cual se debe tener en cuenta las cuatro dimensiones: trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales y estilo gerencial” (p. 16)

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1**

Trabajo en equipo

#### **Dimensión 2**

Comunicación organizacional

#### **Dimensión 3**

Valores organizacionales

#### **Dimensión 4**

Estilo gerencial

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de la variable cultura organizacional*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
Trabajo en equipo	-Participación -Actitud de colaboración -Organización - Logro de objetivos/alcance de metas -Grado de compromiso laboral	1,2,3, 4,5,6	Escala de Likert Nunca(1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Buena  (89-120) Regular
Comunicación organizacional	-Comunicación ascendente/descendente -Uso de Tics para la comunicación -Comunicación personalizada -Comunicación horizontal	7,8, 9,10		(57-88) Malo  (24- 56)
Valores organizacionales	-Honestidad en el trabajo -Respeto a las personas y al medio ambiente -Laboriosidad. Perseverancia -Prudencia -Retroalimentación de capacitaciones	11,12,13, 14,15,16		
Estilo gerencial	-Liderazgo estratégico -Creatividad en lograr soluciones -Toma de decisiones -Adaptabilidad al cambio -Organización funcional	17,18,19,20, 21,22,23,24		

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
1	Considera que el trabajo en equipo es parte importante de la organización	✓		✓		✓		
2	Su jefe inmediato motiva el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
3	El ambiente donde desarrolla su trabajo en equipo cuenta con todos los recursos para realizarlo	✓		✓		✓		
4	Es flexible en su horario de trabajo cuando debe apoyar al equipo para el desarrollo de una actividad	✓		✓		✓		
5	Planifica con suficiente anticipación el trabajo en equipo que debe realizar cada día	✓		✓		✓		
6	Ha sugerido alguna vez mejorar los procesos de su área	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>							
7	Durante el tiempo que labora en la Institución se le ha recordado sobre la misión, visión y objetivos	✓		✓		✓		
8	Se ha institucionalizado el uso de las Tics para la comunicación interna en la entidad, usted está de acuerdo con esta forma de comunicación	✓		✓		✓		

9	Los jefes inmediatos comunican las decisiones tomadas	✓		✓		✓		
10	Hay apertura en la comunicación con su jefe inmediato	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: VALORES ORGANIZACIONALES</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Cuando le hacen un llamado de atención usted tiene una actitud defensiva para sostener su punto de vista	✓		✓		✓		
12	Cuando realiza su trabajo toma las medidas necesarias para no molestar a sus compañeros y la utilización adecuada de recursos para cuidar el medio ambiente	✓		✓		✓		
13	Si existiera situaciones de falta de honestidad de compañeros de trabajo, informaría usted a su jefe o alguna otra autoridad	✓		✓		✓		
14	Cuando se le asigna una tarea usted persiste hasta conseguir realizarla pese a contratiempos que encuentra en el camino	✓		✓		✓		
15	Considera importante el que se guarde sigilo respecto a la situación de los clientes y proveedores	✓		✓		✓		
16	Cuando asiste a una capacitación se le motiva a hacer una retroalimentación, al menos con el personal de su área	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: ESTILO GERENCIAL</b>							
17	Su jefe inmediato organiza las tareas en forma equitativa para el equipo de trabajo	✓		✓		✓		
18	Existe una política de selección de personal adecuada para asegurar la realización del trabajo en equipo	✓		✓		✓		
19	Su jefe inmediato toma decisiones en forma oportuna	✓		✓		✓		
20	La entidad considera la norma vigente para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
21	Cuando surge alguna discrepancia con un compañero de trabajo, su jefe inmediato busca soluciones oportunas	✓		✓		✓		



22	Ante la sugerencia de cambio en su forma de realizar el trabajo aceptaría sin objetar pese a que vaya en contra de sus costumbres o creencias	✓		✓		✓	
23	Cuando se indican nuevas normas, procedimientos o cambios en la entidad, se capacita adecuadamente a la persona	✓		✓		✓	
24	Le ha sido entregado por escrito el detalle de las actividades que debe realizar (Manual de funciones)	✓		✓		✓	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** *Si hay Suficiencia*

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: **Dr. Casas Miranda Roberto Jose María**      **DNI: 21563866**

**Especialidad del validador:** **Dr. en Educación – Especialista en Coaching Empresarial**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

24 de julio del 2020




Firmado digitalmente por:  
CASAS MIRANDA Roberto  
Jose Maria FAU 20401303402  
soft  
Activo: Soy el autor del  
documento

-----  
**Firma del Experto Informante.**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señorita: Bethy Quintana Tenorio

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted, para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Administración de la educación de la UCV, en la sede Norte, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Doctor.

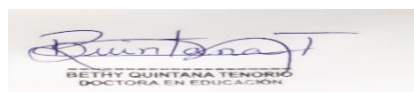
El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Liderazgo directivo y cultura organizacional en la I.E. Pedro Planas y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

Apellidos y nombre: Bethy Quintana Tenorio

D.N.I.:07778139

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable 1:** Liderazgo directivo

De acuerdo a Llatas (2016) es una estructura de comportamiento en la que hay una interacción entre el líder y sus seguidores de acuerdo a los conocimientos y la vivencia del líder en función de las destrezas que regulan las actividades de un grupo de personas para lograr fines comunes

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1**

Liderazgo autocrático

#### **Dimensión 2**

Liderazgo democrático

#### **Dimensión 3**

El liderazgo liberal

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

Tabla 1

*Matriz de operacionalización de la variable liderazgo del director*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
Liderazgo autocrático	-Toma de decisiones de forma individual - Control al subalterno -Dirige verticalmente	1,2,3, 4,5,6,7	Escala de Likert Nunca(1) Casi nunca (2)	Alto (82-110) Regular (52-81)
Liderazgo democrático	-Toma de decisiones horizontalmente -Realiza una administración compartida -Motiva y estimula a los subalternos	8,9,10 11,12,13, 14	A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo (22-51 )
Liderazgo Liberal	-Delega autoridad -Delega funciones -Poco contacto y apoyo a sus subordinados	15,16,17 18,19,,20, 21,22		

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Liderazgo autocrático</b>							
1	El director toma decisiones sin consultar a los docentes, padres de familia y estudiantes	X		X		X		
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones	X		X		X		
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones	X		X		X		
4	El director controla constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución	X		X		X		
5	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra	X		X		X		
6	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes	X		X		X		
7	El director supervisa el trabajo de los padres de familia							
	<b>DIMENSIÓN 2: Liderazgo democrático</b>							
8	El director permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades	X		X		X		
9	El director pide propuestas innovadoras del trabajo de los docentes	X		X		X		

10	El director antes de tomar una decisión hace participar a los docentes y a los padres de familia	X		X		X		
11	El director escucha y considera todos los puntos de vista para la toma de decisiones	X		X		X		
12	El director lidera al equipo por aceptación del grupo	X		X		X		
13	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.	X		X		X		
14	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Liderazgo Liberal</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones	X		X		X		
16	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo	X		X		X		
17	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	X		X		X		
18	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	X		X		X		
19	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer	X		X		X		
20	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás	X		X		X		
21	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar	X		X		X		

22	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa	X		X		X		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DRA. BETHY QUINTANA TENORIO    DNI: 07778139**  
**Especialidad del validador: TEMÁTICO**

**24.de JULIO .del 2020.**

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

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



BETHY QUINTANA TENORIO  
 EDUCADORA DE EDUCACIÓN BÁSICA

-----

FIRMA

## **Variable 2:** Cultura organizacional

Robbins y Judge (2017) “viene a ser la forma como los trabajadores ven a su organización orientado a lo que afecta al individuo, como son el entorno, influencia de la sociedad, en el hecho de compartir que puede generarse problemas para lo cual se debe tener en cuenta las cuatro dimensiones: trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales y estilo gerencial” (p. 16)

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1**

Trabajo en equipo

#### **Dimensión 2**

Comunicación organizacional

#### **Dimensión 3**

Valores organizacionales

#### **Dimensión 4**

Estilo gerencial



## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de la variable cultura organizacional*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
Trabajo en equipo	-Participación -Actitud de colaboración -Organización - Logro de objetivos/alcance de metas -Grado de compromiso laboral	1,2,3, 4,5,6	Escala de Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Buena  (89-120) Regular
Comunicación organizacional	-Comunicación ascendente/descendente -Uso de Tics para la comunicación -Comunicación personalizada -Comunicación horizontal	7,8, 9,10		(57-88) Malo  (24- 56)
Valores organizacionales	-Honestidad en el trabajo -Respeto a las personas y al medio ambiente -Laboriosidad. Perseverancia -Prudencia -Retroalimentación de capacitaciones	11,12,13, 14,15,16		
Estilo gerencial	-Liderazgo estratégico -Creatividad en lograr soluciones -Toma de decisiones -Adaptabilidad al cambio -Organización funcional	17,18,19,20, 21,22,23,24		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
1	Considera que el trabajo en equipo es parte importante de la organización	X		X		X		
2	Su jefe inmediato motiva el trabajo en equipo	X		X		X		
3	El ambiente donde desarrolla su trabajo en equipo cuenta con todos los recursos para realizarlo	X		X		X		
4	Es flexible en su horario de trabajo cuando debe apoyar al equipo para el desarrollo de una actividad	X		X		X		
5	Planifica con suficiente anticipación el trabajo en equipo que debe realizar cada día	X		X		X		
6	Ha sugerido alguna vez mejorar los procesos de su área	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>							
7	Durante el tiempo que labora en la Institución se le ha recordado sobre la misión, visión y objetivos	X		X		X		
8	Se ha institucionalizado el uso de las Tics para la comunicación interna en la entidad, usted está de acuerdo con esta forma de comunicación	X		X		X		

9	Los jefes inmediatos comunican las decisiones tomadas	X		X		X		
10	Hay apertura en la comunicación con su jefe inmediato	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: VALORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Cuando le hacen un llamado de atención usted tiene una actitud defensiva para sostener su punto de vista	X		X		X		
12	Cuando realiza su trabajo toma las medidas necesarias para no molestar a sus compañeros y la utilización adecuada de recursos para cuidar el medio ambiente	X		X		X		
13	Si existiera situaciones de falta de honestidad de compañeros de trabajo, informaría usted a su jefe o alguna otra autoridad	X		X		X		
14	Cuando se le asigna una tarea usted persiste hasta conseguir realizarla pese a contratiempos que encuentra en el camino	X		X		X		
15	Considera importante el que se guarde sigilo respecto a la situación de los clientes y proveedores	X		X		X		
16	Cuando asiste a una capacitación se le motiva a hacer una retroalimentación, al menos con el personal de su área	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: ESTILO GERENCIAL</b>	X		X		X		
17	Su jefe inmediato organiza las tareas en forma equitativa para el equipo de trabajo	X		X		X		
18	Existe una política de selección de personal adecuada para asegurar la realización del trabajo en equipo	X		X		X		
19	Su jefe inmediato toma decisiones en forma oportuna	X		X		X		
20	La entidad considera la norma vigente para la toma de decisiones	X		X		X		
21	Cuando surge alguna discrepancia con un compañero de trabajo, su jefe inmediato busca soluciones oportunas	X		X		X		

<b>22</b>	Ante la sugerencia de cambio en su forma de realizar el trabajo aceptaría sin objetar pese a que vaya en contra de sus costumbres o creencias	X		X		X	
<b>23</b>	Cuando se indican nuevas normas, procedimientos o cambios en la entidad, se capacita adecuadamente a la persona	X		X		X	
<b>24</b>	Le ha sido entregado por escrito el detalle de las actividades que debe realizar (Manual de funciones)	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:DRA. BETHY QUINTANA TENORIO      DNI:**

**Especialidad del validador: TEMÁTICO**

**JULIO .de 24 .del 2020.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



FIRMA

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

Nº	DIMENSIONES / ítem	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Liderazgo autocrático</b>								
1	El director toma decisiones sin consultar a los docentes, padres de familia y estudiantes	✓		✓		✓		
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
4	El director controla constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución	✓		✓		✓		
5	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra	✓		✓		✓		
6	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes	✓		✓		✓		
7	El director supervisa el trabajo de los padres de familia	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Liderazgo democrático</b>								
8	El director permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades	✓		✓		✓		
9	El director pide propuestas innovadoras del trabajo de los docentes	✓		✓		✓		
10	El director antes de tomar una decisión hace participar a los docentes y a los padres de familia	✓		✓		✓		
11	El director escucha y considera todos los puntos de vista para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
12	El director lidera al equipo por aceptación del grupo	✓		✓		✓		
13	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
14	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Liderazgo Liberal</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	

15	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones	/	/	/		
16	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo	/	/	/		
17	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	/	/	/		
18	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	/	/	/		
19	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer	/	/	/		
20	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás	/	/	/		
21	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar	/	/	/		
22	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa	/	/	/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*De este informe.*

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [X]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. (X) Mg: *Virgilio Mondragón Walter Manuel*

..... DNI: *40769191*

Especialidad del validador: *Docente en Gestión Pública - EPG - UCV*

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

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

*84* de *junio* del *2012*

*[Firma]*  
 Firma del Experto Informante  
*Dr. Walter M. Virgilio Mondragón*  
 DNI 40769191  
 Cel. 986 505 333

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinenci <sup>a1</sup>		Relevanci <sup>a2</sup>		Claridad <sup>a3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>								
1	Considera que el trabajo en equipo es parte importante de la organización	/		/		/		
2	Su jefe inmediato motiva el trabajo en equipo	/		/		/		
3	El ambiente donde desarrolla su trabajo en equipo cuenta con todos los recursos para realizarlo	/		/		/		
4	Es flexible en su horario de trabajo cuando debe apoyar al equipo para el desarrollo de una actividad	/		/		/		
5	Planifica con suficiente anticipación el trabajo en equipo que debe realizar cada día	/		/		/		
6	Ha sugerido alguna vez mejorar los procesos de su área	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>								
7	Durante el tiempo que labora en la Institución se le ha recordado sobre la misión, visión y objetivos	/		/		/		
8	Se ha institucionalizado el uso de las Tics para la comunicación interna en la entidad, usted está de acuerdo con esta forma de comunicación	/		/		/		
9	Los jefes inmediatos comunican las decisiones tomadas	/		/		/		
10	Hay apertura en la comunicación con su jefe inmediato	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 3: VALORES ORGANIZACIONALES</b>								
11	Cuando le hacen un llamado de atención usted tiene una actitud defensiva para sostener su punto de vista	/		/		/		
12	Cuando realiza su trabajo toma las medidas necesarias para no molestar a sus compañeros y la utilización adecuada de recursos para cuidar el medio ambiente	/		/		/		

13	Si existiera situaciones de falta de honestidad de compañeros de trabajo, informaría usted a su jefe o alguna otra autoridad	✓		✓		✓	
14	Cuando se le asigna una tarea usted persiste hasta conseguir realizarla pese a contratiempos que encuentra en el camino	✓		✓		✓	
15	Considera importante el que se guarde sigilo respecto a la situación de los clientes y proveedores	✓		✓		✓	
16	Cuando asiste a una capacitación se le motiva a hacer una retroalimentación, al menos con el personal de su área	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: ESTILO GERENCIAL</b>	✓					
17	Su jefe inmediato organiza las tareas en forma equitativa para el equipo de trabajo	✓		✓		✓	
18	Existe una política de selección de personal adecuada para asegurar la realización del trabajo en equipo	✓		✓		✓	
19	Su jefe inmediato toma decisiones en forma oportuna	✓		✓		✓	
20	La entidad considera la norma vigente para la toma de decisiones	✓		✓		✓	
21	Cuando surge alguna discrepancia con un compañero de trabajo, su jefe inmediato busca soluciones oportunas	✓		✓		✓	
22	Ante la sugerencia de cambio en su forma de realizar el trabajo aceptaría sin objetar pese a que vaya en contra de sus costumbres o creencias	✓		✓		✓	
23	Cuando se indican nuevas normas, procedimientos o cambios en la entidad, se capacita adecuadamente a la persona	✓		✓		✓	
24	Le ha sido entregado por escrito el detalle de las actividades que debe realizar (Manual de funciones)	✓		✓		✓	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se cree suficiente.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  | Aplicable después de corregir  | No aplicable  |

Apellidos y nombres del juez validador, D<sup>e</sup> Mg: Vizcarra Mondragón, Walter Manuel DNI: 80263131

Especialidad del validador: Docto. de Letras Publicas

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

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

24 de julio del 2020  


Firma del Experto Informante.  
Dr. Walter M. Vizcarra Mondragón  
DNI 80263131  
Cell 966 501 133

Anexo 1: Matriz de consistencia:

TÍTULO: Liderazgo directivo y cultura organizacional en la I.E. Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>Problema General.</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla?	<b>Objetivo General</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla	<b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla	<b>Variable 1: Liderazgo directivo</b> - Autocrático - Democrático - Liberal	<b>Tipo de estudio:</b> Cuantitativo <b>Diseño de estudio:</b> No experimental
<b>Problemas Específicos:</b> <b>Problema específico 1</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el el liderazgo directivo y la dimensión trabajo en equipo en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla?	<b>Objetivos específicos</b> <b>Objetivo específico 1</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión trabajo en equipo en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla	<b>Hipótesis específicas</b> <b>Hipótesis específica 1</b> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión trabajo en equipo en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.	<b>Variable 2: Cultura organizacional</b> - Trabajo en equipo - Comunicación organizacional - Valores organizacionales - Estilo gerencial	Descriptivo Correlacional Nivel básico <b>Muestra:</b> La población estará constituida por 50 docentes
<b>Problema específico 2</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión comunicación organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla?	<b>Objetivo específico 2</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión comunicación organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla	<b>Hipótesis específica 2</b> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión comunicación organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla		<b>Método de investigación</b> Hipotético deductivo
<b>Problema específico 3</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión valores organizacionales en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla?	<b>Objetivo específico 3</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión valores organizacionales en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla	<b>Hipótesis específica 3</b> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión valores organizacionales en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla		<b>Técnica:</b> Encuesta
<b>Problema específico 4</b> ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y la dimensión estilo gerencial				<b>Instrumento:</b> Cuestionarios con escala de Likert politómica

---

en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla?

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dimensión estilo gerencial en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

**Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión estilo gerencial en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla.

---

## Anexo 2: Instrumentos de investigación

### Instrumento de liderazgo directivo

La presente encuesta es para medir el liderazgo directivo, es de carácter anónimo y pido toda su sinceridad para marcar su respuesta, de acuerdo a la valoración de las preguntas. Agradezco por anticipado su colaboración

Nunca (1); casi nunca (2); A veces (3); casi siempre (4) siempre (5)

Nº	Dimensión 1: Liderazgo autocrático	1	2	3	4	5
1	El director toma decisiones sin consultar a los docentes, padres de familia y estudiantes					
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones					
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones					
4	El director controla constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución					
5	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra					
6	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes					
7	El director supervisa el trabajo de los padres de familia					
	Dimensión 2: Liderazgo democrático	1	2	3	4	5
8	El director permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades					
9	El director pide propuestas innovadoras del trabajo de los docentes					
10	El director antes de tomar una decisión hace participar a los docentes y a los padres de familia					
11	El director escucha y considera todos los puntos de vista para la toma de decisiones					
12	El director lidera al equipo por aceptación del grupo					
13	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.					
14	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo					
	Dimensión 3: Liderazgo liberal	1	2	3	4	5
15	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones					
16	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo					
17	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.					
18	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás					
19	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer					
20	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás					
21	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar					

22	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa					
----	--	--	--	--	--	--

### Instrumento de cultura organizacional

La presente encuesta es para medir la cultura organizacional, es de carácter anónimo y pido toda su sinceridad para marcar su respuesta, de acuerdo a la valoración de las preguntas. Agradezco por anticipado su colaboración

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

Nº	Dimensión 1: Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
1	Considera que el trabajo en equipo es parte importante de la organización					
2	Su jefe inmediato motiva el trabajo en equipo					
3	El ambiente donde desarrolla su trabajo en equipo cuenta con todos los recursos para realizarlo					
4	Es flexible en su horario de trabajo cuando debe apoyar al equipo para el desarrollo de una actividad					
5	Planifica con suficiente anticipación el trabajo en equipo que debe realizar cada día					
6	Ha sugerido alguna vez mejorar los procesos de su área					
Dimensión 2: Comunicación organizacional		1	2	3	4	5
7	Durante el tiempo que labora en la Institución se le ha recordado sobre la misión, visión y objetivos					
8	Se ha institucionalizado el uso de las Tics para la comunicación interna en la entidad, usted esta de acuerdo con esta forma de comunicación					
9	Los jefes inmediatos comunican las decisiones tomadas					
10	Hay apertura en la comunicación con su jefe inmediato					
Dimensión 3: Valores organizacionales		1	2	3	4	5
11	Cuando le hacen un llamado de atención usted tiene una actitud defensiva para sostener su punto de vista					
12	Cuando realiza su trabajo toma las medidas necesarias para no molestar a sus compañeros y la utilización adecuada de recursos para cuidar el medio ambiente					
13	Si existiera situaciones de falta de honestidad de compañeros de trabajo, informaría usted a su jefe o alguna otra autoridad					
14	Cuando se le asigna una tarea usted persiste hasta conseguir realizarla pese a contratiempos que encuentra en el camino					
15	Considera importante el que se guarde sigilo respecto a la situación de los clientes y proveedores					
16	Cuando asiste a una capacitación se le motiva a hacer una retroalimentación, al menos con el personal de su área					
Dimensión 4: Estilo gerencial		1	2	3	4	5
17	Su jefe inmediato organiza las tareas en forma equitativa para el equipo de trabajo					
18	Existe una política de selección de personal adecuada para asegurar la realización del trabajo en equipo					
19	Su jefe inmediato toma decisiones en forma oportuna					

20	La entidad considera la norma vigente para la toma de decisiones					
21	Cuando surge alguna discrepancia con un compañero de trabajo, su jefe inmediato busca soluciones oportunas					
22	Ante la sugerencia de cambio en su forma de realizar el trabajo aceptaría sin objetar pese a que vaya en contra de sus costumbres o creencias					
23	Cuando se indican nuevas normas, procedimientos o cambios en la entidad, se capacita adecuadamente a la persona					
24	Le ha sido entregado por escrito el detalle de las actividades que debe realizar (Manual de funciones)					

### Anexo 3: Base de datos

#### Variable 1: Liderazgo del director

N°	lt 1	lt 2	lt 3	lt 4	lt 5	lt 6	lt 7	lt 8	lt 9	lt 10	lt 11	lt 12	lt 13	lt 14	lt 15	lt 16	lt 17	lt 18	lt 19	lt 20	lt 21	lt 22	Sumatoria
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
3	5	4	4	4	5	5	5	4	2	5	5	5	5	2	5	4	2	5	5	2	5	5	93
4	4	3	4	4	4	5	3	4	1	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	84
5	5	2	4	4	4	5	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	81
6	5	3	4	5	4	4	4	5	1	4	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	5	3	88
7	5	3	4	5	4	4	4	5	1	4	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	5	3	88
8	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	107
9	5	3	3	3	3	5	1	1	1	4	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	66
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
11	4	2	4	2	4	4	2	2	2	4	4	1	4	2	1	2	4	1	2	2	4	2	59
12	4	2	4	2	4	4	2	2	2	4	4	3	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	69
13	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	103
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
16	4	1	5	3	3	4	3	2	1	5	3	3	3	1	4	1	3	2	3	3	4	2	63
17	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	70
18	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83
19	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	102
20	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	80
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
23	4	4	5	3	4	5	4	5	3	5	5	4	3	5	2	5	4	4	5	4	4	4	91
24	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	105
25	4	1	5	4	3	5	1	4	4	5	5	4	4	3	5	2	5	1	4	4	4	2	79

D1	D2	D3	V1
35	35	40	110
7	7	8	22
32	28	33	93
27	26	31	84
27	24	30	81
29	25	34	88
29	25	34	88
33	34	40	107
23	18	25	66
28	32	32	92
22	19	18	59
22	20	27	69
32	33	38	103
35	35	40	110
23	18	22	63
26	24	20	70
24	27	32	83
31	31	40	102
25	24	31	80
35	35	40	110
7	7	8	22
29	30	32	91
34	33	38	105
23	29	27	79

26	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	105
27	3	1	3	3	4	4	1	4	1	4	2	4	4	1	2	2	4	1	4	4	4	4	64
28	5	4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	5	3	2	5	4	3	3	4	4	4	3	88
29	5	1	5	3	5	5	2	5	1	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4	3	3	87
30	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	73
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	87
32	4	2	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	4	71
33	5	3	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	97
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
35	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	74
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
37	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	86
38	4	2	5	4	4	5	2	4	2	5	4	4	4	3	4	2	4	2	4	2	5	4	79
39	4	4	5	3	4	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	5	5	91
40	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
42	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	79
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	107
45	5	4	5	4	5	5	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	97
46	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	80
47	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	54
48	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	92
49	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	79
50	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108

34	33	38	105
19	20	25	64
31	27	30	88
26	26	35	87
23	24	26	73
28	28	31	87
24	23	24	71
30	29	38	97
35	35	40	110
26	20	28	74
7	7	8	22
29	31	26	86
26	26	27	79
28	31	32	91
26	27	32	85
7	7	8	22
24	26	29	79
35	35	40	110
35	33	39	107
31	29	37	97
25	26	29	80
18	16	20	54
30	29	33	92
26	25	28	79
34	34	40	108



## Variable 2: Cultura Organizacional

N°	It1	It2	It3	It4	It5	It6	It7	It8	It9	It10	It11	It12	It13	It14	It15	It16	It17	It18	It19	It20	It21	It22	It23	It24	Sumatoria
1	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	75
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	93
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
5	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	84
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
7	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	89
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	95
9	3	2	4	1	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	66
10	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	90
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	90
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	90
14	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	74
16	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	75
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	94
18	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	77
19	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	90
20	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	83
21	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	90
22	2	2	3	2	1	1	1	1	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	2	2	1	4	3	52
23	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	3	4	3	3	81
24	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	89
25	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	82

D1	D2	D3	D4	V2
22	16	24	32	94
18	11	22	24	75
23	16	24	30	93
24	16	24	32	96
20	13	23	28	84
24	16	24	32	96
23	15	21	30	89
24	16	24	31	95
15	13	20	18	66
21	16	24	32	93
24	16	23	27	90
24	16	23	27	90
24	16	23	27	90
19	15	24	32	90
18	12	19	25	74
20	12	18	25	75
24	16	24	30	94
20	15	20	22	77
23	15	23	29	90
19	14	23	27	83
22	15	23	30	90
11	8	14	19	52
21	14	22	24	81
24	15	23	27	89
22	12	21	27	82

26	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	88
27	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	78
28	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	84
29	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	3	2	4	1	4	2	4	2	4	2	4	3	4	73
30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	87
31	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	81
32	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	76
33	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	89
34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	85
36	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	70
37	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	88
38	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	84
39	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	84
40	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	75
41	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70
42	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	76
43	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	93
44	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	91
45	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	92
46	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90
47	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77
48	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	82
49	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	93

20	16	22	30	88
17	15	22	24	78
23	14	22	25	84
18	12	16	27	73
24	15	23	25	87
20	13	22	26	81
19	12	20	25	76
23	12	24	30	89
23	16	24	32	95
24	16	21	24	85
17	12	18	23	70
21	14	23	30	88
18	15	24	27	84
21	14	22	27	84
17	12	21	25	75
16	12	18	24	70
19	12	21	24	76
23	15	24	31	93
23	15	24	29	91
24	15	23	30	92
19	16	23	32	90
20	13	20	24	77
22	13	19	28	82
18	13	19	24	74
24	15	24	30	93

## Resumen de los datos

N°	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático	Liderazgo liberal	Liderazgo directivo	Trabajo en equipo	Comunicación organizacional	valores organizacionales	Estilo gerencial	Cultura organizacional	Comunicación	Trabajo en equipo	Comunicación organizacional	valores organizacionales	Estilo gerencial	Cultura organizacional
1	35	35	40	110	22	16	24	32	94	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
2	7	7	8	22	18	11	22	24	75	Bajo	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
3	32	28	33	93	23	16	24	30	93	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
4	27	26	31	84	24	16	24	32	96	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
5	27	24	30	81	20	13	23	28	84	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
6	29	25	34	88	24	16	24	32	96	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
7	29	25	34	88	23	15	21	30	89	Alto	Buena	Buena	Regular	Buena	Buena
8	33	34	40	107	24	16	24	31	95	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
9	23	18	25	66	15	13	20	18	66	Medio	Regular	Regular	Regular	Mala	Regular
10	28	32	32	92	21	16	24	32	93	Alto	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena
11	22	19	18	59	24	16	23	27	90	Medio	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena
12	22	20	27	69	24	16	23	27	90	Medio	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena
13	32	33	38	103	24	16	23	27	90	Alto	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena
14	35	35	40	110	19	15	24	32	90	Alto	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena
15	7	7	8	22	18	12	19	25	74	Bajo	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
16	23	18	22	63	20	12	18	25	75	Medio	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
17	26	24	20	70	24	16	24	30	94	Medio	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
18	24	27	32	83	20	15	20	22	77	Alto	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
19	31	31	40	102	23	15	23	29	90	Alto	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena
20	25	24	31	80	19	14	23	27	83	Medio	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
21	35	35	40	110	22	15	23	30	90	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
22	7	7	8	22	11	8	14	19	52	Bajo	Mala	Mala	Regular	Regular	Mala

23	29	30	32	91	21	14	22	24	81	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
24	34	33	38	105	24	15	23	27	89	Alto	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena
25	23	29	27	79	22	12	21	27	82	Medio	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
26	34	33	38	105	20	16	22	30	88	Alto	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena
27	19	20	25	64	17	15	22	24	78	Medio	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular
28	31	27	30	88	23	14	22	25	84	Alto	Buena	Regular	Buena	Regular	Regular
29	26	26	35	87	18	12	16	27	73	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
30	23	24	26	73	24	15	23	25	87	Medio	Buena	Buena	Buena	Regular	Regular
31	28	28	31	87	20	13	22	26	81	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
32	24	23	24	71	19	12	20	25	76	Medio	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
33	30	29	38	97	23	12	24	30	89	Alto	Buena	Regular	Buena	Buena	Buena
34	35	35	40	110	23	16	24	32	95	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
35	26	20	28	74	24	16	21	24	85	Medio	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular
36	7	7	8	22	17	12	18	23	70	Bajo	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
37	29	31	26	86	21	14	23	30	88	Alto	Regular	Regular	Buena	Buena	Buena
38	26	26	27	79	18	15	24	27	84	Medio	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular
39	28	31	32	91	21	14	22	27	84	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
40	26	27	32	85	17	12	21	25	75	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
41	7	7	8	22	16	12	18	24	70	Bajo	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
42	24	26	29	79	19	12	21	24	76	Medio	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
43	35	35	40	110	23	15	24	31	93	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
44	35	33	39	107	23	15	24	29	91	Alto	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena
45	31	29	37	97	24	15	23	30	92	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
46	25	26	29	80	19	16	23	32	90	Medio	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena
47	18	16	20	54	20	13	20	24	77	Medio	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
48	30	29	33	92	22	13	19	28	82	Alto	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
49	26	25	28	79	18	13	19	24	74	Medio	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
50	34	34	40	108	24	15	24	30	93	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena

## Niveles y rangos

VARIABLES	N° items	Escalas y valores	Max	Min	Niveles	Rangos						
Liderazgo directivo	22	5=Siempre 1=Nunca	110	22	Alto Medio Bajo	<table border="1"> <tr><td>81</td><td>110</td></tr> <tr><td>51</td><td>80</td></tr> <tr><td>22</td><td>50</td></tr> </table>	81	110	51	80	22	50
81	110											
51	80											
22	50											
Cultura organizacional	24	5=Siempre 1=Nunca	120	24	Buena Regular Mala	<table border="1"> <tr><td>88</td><td>120</td></tr> <tr><td>56</td><td>87</td></tr> <tr><td>24</td><td>55</td></tr> </table>	88	120	56	87	24	55
88	120											
56	87											
24	55											
<b>DIMENSIONES X</b>												
	N° items	Escalas y valores	Puntajes		Niveles	Rangos						
Liderazgo autocrático	7	5=Siempre 1=Nunca	35	7	Alto Medio Bajo	<table border="1"> <tr><td>26</td><td>35</td></tr> <tr><td>16</td><td>25</td></tr> <tr><td>7</td><td>15</td></tr> </table>	26	35	16	25	7	15
26	35											
16	25											
7	15											
Liderazgo democrático	7	5=Siempre 1=Nunca	35	7	Alto Medio Bajo	<table border="1"> <tr><td>26</td><td>35</td></tr> <tr><td>16</td><td>25</td></tr> <tr><td>7</td><td>15</td></tr> </table>	26	35	16	25	7	15
26	35											
16	25											
7	15											
Liderazgo liberal	8	5=Siempre 1=Nunca	40	8	Alto Medio Bajo	<table border="1"> <tr><td>30</td><td>40</td></tr> <tr><td>19</td><td>29</td></tr> <tr><td>8</td><td>18</td></tr> </table>	30	40	19	29	8	18
30	40											
19	29											
8	18											

22

**DIMENSIONES Y**

	N° items	Escalas y valores	Puntajes		Niveles	Rangos
<b>Trabajo en equipo</b>	6	5=Siempre 1=Nunca	<b>30</b>	<b>6</b>	Muy adecuada Adecuada Inadecuada	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-end;"> <div style="margin-bottom: 5px;">22 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">30</span></div> <div style="margin-bottom: 5px;">14 <span style="margin-left: 10px;">21</span></div> <div style="margin-bottom: 5px;"><span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</span> <span style="margin-left: 10px;">13</span></div> </div>
<b>Comunicación organizaional</b>	4	5=Siempre 1=Nunca	<b>20</b>	<b>4</b>	Muy adecuada Adecuada Inadecuada	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-end;"> <div style="margin-bottom: 5px;">15 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">20</span></div> <div style="margin-bottom: 5px;">9 <span style="margin-left: 10px;">14</span></div> <div style="margin-bottom: 5px;"><span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</span> <span style="margin-left: 10px;">8</span></div> </div>
<b>Valores organizacionales</b>	6	5=Siempre 1=Nunca	<b>30</b>	<b>6</b>	Muy adecuada Adecuada Inadecuada	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-end;"> <div style="margin-bottom: 5px;">22 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">30</span></div> <div style="margin-bottom: 5px;">14 <span style="margin-left: 10px;">21</span></div> <div style="margin-bottom: 5px;"><span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</span> <span style="margin-left: 10px;">13</span></div> </div>
<b>Estilo gerencial</b>	8	5=Siempre 1=Nunca	<b>40</b>	<b>8</b>	Muy adecuada Adecuada Inadecuada	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-end;"> <div style="margin-bottom: 5px;">30 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">40</span></div> <div style="margin-bottom: 5px;">19 <span style="margin-left: 10px;">29</span></div> <div style="margin-bottom: 5px;"><span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8</span> <span style="margin-left: 10px;">18</span></div> </div>

24

## Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos

### Variable 1. Liderazgo del director

Elementos muestrales	Variable 1: Liderazgo rirectivo																					
	It 1	It 2	It 3	It 4	It 5	It 6	It 7	It 8	It 9	It 10	It 11	It 12	It 13	It 14	It 15	It 16	It 17	It 18	It 19	It 20	It 21	It 22
Encuestado 1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Encuestado 2	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
Encuestado 3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	5	4
Encuestado 4	5	3	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5
Encuestado 5	5	4	5	4	5	5	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4
Encuestado 6	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Encuestado 7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 8	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
Encuestado 9	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
Encuestado 10	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5
Encuestado 11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuestado 12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
Encuestado 13	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Encuestado 14	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4
Encuestado 15	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
Encuestado 16	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
Encuestado 17	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
Encuestado 18	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4
Encuestado 19	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	3	4
Encuestado 20	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4
Encuestado 21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Encuestado 22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 23	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
Encuestado 24	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
Encuestado 25	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4

$\sum_{i=1}^{22} It_i$
75
79
82
94
96
88
86
93
79
98
88
86
87
96
85
97
84
88
91
93
85
88
102
98
80

46,4416

Sumatoria de las varianzas de los items  $\Sigma Si^2 : 7,56$   
 La varianza de la suma de los items  $S_T^2 : 46,4$   
 Número de items  $K: 22$

Coeficiente de Alfa de Cronbach  $\alpha : 0,877$

## Variable 2: Cultura organizacional

Elementos muestrales	Variable 2: Cultura organizacional																							
	It 1	It 2	It 3	It 4	It 5	It 6	It 7	It 8	It 9	It 10	It 11	It 12	It 13	It 14	It 15	It 16	It 17	It 18	It 19	It 20	It 21	It 22	It 23	It 24
Encuestado 1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Encuestado 2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
Encuestado 3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Encuestado 4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
Encuestado 5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5
Encuestado 6	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 7	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Encuestado 8	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
Encuestado 9	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Encuestado 10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
Encuestado 11	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
Encuestado 12	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4
Encuestado 13	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Encuestado 14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5
Encuestado 15	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Encuestado 16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Encuestado 17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
Encuestado 18	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Encuestado 19	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Encuestado 20	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Encuestado 21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
Encuestado 22	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
Encuestado 23	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Encuestado 24	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5
Encuestado 25	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
	0,23	0,23	0,22	0,33	0,33	0,25	0,25	0,23	0,25	0,23	0,22	0,13	0,25	0,23	0,24	0,24	0,25	0,25	0,23	0,25	0,25	0,24	0,24	0,35

$\sum_{i=1}^{24} It_i$
70
77
93
91
93
90
78
83
75
95
84
83
82
93
77
97
89
81
94
94
92
85
95
81
78
56

Sumatoria de las varianzas de los items       $\Sigma Si^2$  : 5,89  
 La varianza de la suma de los items       $S_T^2$  : 56  
 Número de items      **K**: 24

Coefficiente de Alfa de Cronbach       $\alpha$  : 0,934



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Sra. Mariela Vela Chiccha:

Directora de la Institución Educativa N° 5121 Pedro Planas Silva

Presente

Asunto: APLICACION DE DE INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION DENOMINADA "LIDERAZGO DIRECTIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA I.E PEDRO PLANAS SILVA DEL DISTRITO DE VENTANILLA"

Es grato comunicarme con usted para saludarlo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de maestría con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Los Olivos Promoción 2019 – 1 aula B2 requiero aplicar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación.

El título del proyecto de investigación es "Liderazgo directivo y cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla"-2020.y recuro a su persona para solicitarle encarecidamente su autorización para aplicar dichos instrumentos a los docentes de la Institución Educativa. Este se aplicará mediante formularios de Google.

Cuestionario Liderazgo directivo:

<https://docs.google.com/forms/d/16LDUlcwzrgWYkdRCfd4Hx38McF3ArTald0sjVawz7Pk/edit>

Cuestionario Cultura organizacional:

<https://docs.google.com/forms/d/16LDUlcwzrgWYkdRCfd4Hx38McF3ArTald0sjVawz7Pk/edit>

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Lic. Rossana Isabel Pérez Mayuri  
DNI: [10482062](#)



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5121  
"PEDRO PLANAS SILVA"



"Año de la universalización de la salud"

Ventanilla, 07 de Agosto del 2020

OFICIO N° 132-2020-DIE-5121-PPS-UGEL-V

Bachiller,

Rossana Isabel Pérez Mayurí

Presente


Asunto: Autorización para aplicar instrumento de  
evaluación en la I.E -5121"Pedro Plana Silva"

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarle cordialmente en nombre de la I.E. N° 5121 "Pedro Planas Silva".

El motivo del presente es para comunicarle que usted ha sido autorizado para aplicar los instrumentos de su investigación denominada "Liderazgo directivo y cultura organizacional en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla" en la I.E Pedro Planas Silva del distrito de Ventanilla-2020.

Sin otro particular me despido de usted, no sin antes reiterarle mi consideración y estima personal.

Atentamente.

  
Mg. Karlos José Chacón  
DIRECTOR