



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA

Estilos de Liderazgo y Cultura Organizacional en la
Institución Educativa Pública Humberto Luna de la
Provincia de Calca – Cusco, 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Molero Pimienta, Alexander (ORCID: 0000-0003-0927-027X)

ASESOR:

Dr. Merino Núñez, Mirko (ORCID: 0000-0002-8820-6382)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA — PERÚ

2022

Dedicatoria

A DIOS, por su infinito amor y protección, por mi vida y por no abandonarme nunca.

A mis queridos padres por su cariño y comprensión, a mis hermanos por sus consejos y apoyo durante toda mi vida y en mi educación.

A mis amigos por estar siempre alentándome para conseguir mis objetivos.

Agradecimiento

A la Universidad Cesar Vallejo, por acogerme durante todo este tiempo en el proceso de mi enseñanza y aprendizaje, para poder obtener mis metas académicas.

A los catedráticos de la Maestría en Gestión Pública, que me brindaron sus conocimientos y supieron guiarme a lo largo del proceso de adquisición de conocimientos en esta maestría.

A mis asesores, por la paciencia y enseñanza, para poder lograr este producto académico de calidad

A la I.E. Humberto Luna de Calca, quienes generosamente permitieron desarrollar esta investigación en su prestigiosa institución.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	24
3.1 Tipo de diseño de investigación	24
3.2 Variables y operacionalización	25
3.3 Población, muestra, muestreo	26
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.5 Procedimientos	28
3.6 Método de análisis de datos	28
3.7 Aspectos éticos	28
IV. RESULTADOS	30
V. DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES	39
VII. RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	41
ANEXOS	46

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Estilos de liderazgo en la IEP Humberto Luna	30
Tabla 2	Tipo de cultura organizacional actual en la IEP Humberto Luna	31
Tabla 3	Tipo de cultura organizacional preferida en la IEP Humberto Luna	31
Tabla 4	Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional preferida en la IEP Humberto Luna	32
Tabla 5	Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la IEP Humberto Luna	33

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general: determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021.

El enfoque de la investigación utilizada fue la cuantitativa de tipo descriptivo-correlacional, en relación con el diseño, la investigación la no experimental – transversal dado que no se manipularon las variables en el estudio. La población de estudio estuvo conformada por 57 personas, que vienen hacer la totalidad del personal docente y administrativo de la Institución Educativa.

Se aplicó el cuestionario de liderazgo de Blake y Montón para la variable 1 con una confiabilidad del alfa de Cronbach de 0,871 y el cuestionario OCAI de cultura organizacional para la variable 2 con una confiabilidad del alfa de Cronbach de 0,916, los instrumentos fueron validados a través del juicio de tres expertos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Primero: al determinar la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional actual se concluyó que si existe relación estadísticamente significativa para los trabajadores de la institución educativa estudiada. Segundo: al identificar los estilos de liderazgo en trabajadores de la institución educativa en estudio, se identificó como estilo predominante: el liderazgo de equipo, seguido del ajeno, social y finalmente el autoritario. Tercero: al identificar la cultura organizacional actual en la población de estudio, se identificó como cultura predominante: a la cultura jerárquica, seguida de la Ad-Hoc, clan y finalmente la de mercado. Cuarto: al identificar la cultura organizacional preferida en la población de estudio, se identificó como cultura predominante: la cultura clan, seguida de la Ad-Hoc, mercado y finalmente el jerárquica. Finalmente: al determinar la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional preferida se concluyó que existe relación estadísticamente significativa para los trabajadores de la Institución Educativa Humberto Luna de Calca.

Palabras clave: Liderazgo, cultura organizacional, institución educativa.

ABSTRACT

The present research had the general objective: to determine the relationship between leadership styles and the current organizational culture in the Public Educational Institution Humberto Luna of the Province of Calca - Cusco, 2021. The research approach used was the quantitative descriptive type -correlational, in relation to the design, the non-experimental research - cross-sectional since the variables were not manipulated in the study. The study population was made up of 57 people, who come to make up the entire teaching and administrative staff of the Educational Institution.

The Blake and Montón leadership questionnaire was applied for variable 1 with a reliability of Cronbach's alpha of 0.871 and the OCAI questionnaire of organizational culture for variable 2 with a reliability of Cronbach's alpha of 0.916, the instruments were validated through from the judgment of three experts.

The results obtained were the following: First: when determining the relationship between leadership styles and current organizational culture, it was concluded that if there is a statistically significant relationship for the workers of the educational institution studied. Second: when identifying the leadership styles in workers of the educational institution under study, the predominant style was identified: team leadership, followed by alien, social and finally authoritarian. Third: when identifying the current organizational culture in the study population, it was identified as the predominant culture: the hierarchical culture, followed by the Ad-Hoc, clan and finally the market culture. Fourth: when identifying the preferred organizational culture in the study population, the predominant culture was identified: clan culture, followed by Ad-Hoc, market and finally hierarchical. Finally: when determining the relationship between leadership styles and preferred organizational culture, it was concluded that there is a statistically significant relationship for the workers of the Humberto Luna de Calca Educational Institution.

Keywords: Leadership, organizational culture, educational institution.

I. INTRODUCCIÓN

Dentro de la realidad problemática se consideró evidencias internacionales que se reflejan en los procesos de gestión organizacional que han tomado importancia en distintos sectores al evidenciar las buenas prácticas de gestión administrativa, resultados que permitieron a distintas empresas e instituciones cumplir con estándares de calidad y responder a los nuevos desafíos del mercado y los sectores atendidos por su acción. Es así que los modelos internacionales de calidad se explican en razón a factores propios de los procesos de gestión del conocimiento, como son: los niveles de estrés, el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo Pedraja, et ál. (2020). De esta manera se consideró relevante para la consecución de objetivos planteados en la institución, involucrar distintos recursos y perfeccionar activamente procedimientos (Perilla, 2018). En este entender distintas organizaciones valoraron competencias técnicas y blandas las cuales se identifican en indicadores como el liderazgo y la cultura organizacional generada, debido a su referencia en la interpretación del comportamiento organizacional Rivera, et ál. (2018).

En este marco, se evidenció la oportunidad de atender la evaluación, diagnóstico y sucesivo control de indicadores, entre los cuales deberían priorizarse aquellos dejados de lado, al no encontrarse una práctica común dentro del sistema de administración educativa pública, que priorice su atención, considerándose dentro del presente estudio el liderazgo, desde la determinación de estilos, al comprenderse que el líder es el llamado a responder sobre los procesos de gestión de desarrollo curricular y la consecución de objetivos educativos Garbanzo et ál. (2010), estando paralelamente vinculado a la gestión administrativa considerada dentro de las funciones del perfil ocupado. Tomando en cuenta que en el Perú, desde hace algunos años se impulsó la gestión pública para el desarrollo y fortalecimiento educativo, considerándose dentro de las políticas priorizadas en busca de la mejora del aprendizaje (Ministerio de Educación [MINEDU] 2016). Siendo un factor de atención del estado peruano y alineándose a las políticas nacionales plasmadas en la gestión pública y la administración efectiva de recursos.

Conforme estableció el (Consejo Participativo Regional de Educación Cusco [COPARE] 2012) la gestión pública tiene que canalizar sus acciones y esfuerzos para realizar procesos burocráticos y normativos sin desatender en ningún nivel la consecución de logros educativos en los alumnos. Es importante considerar que para dicho fin se tendrán que atender una serie de acciones de diagnóstico y planificación que permitan la generación de procesos objetivos y medibles a nivel operativo, siendo de relevante importancia el control de indicadores de gestión vinculados al ambiente de trabajo, así como a las competencias en el perfil de dirección.

Por otro lado, es importante conocer la dinámica de la institución, por tanto se realizó la evaluación de variables que permitieron evidenciar la percepción de los integrantes o colaboradores respecto a la vinculación grupal, proyección y aceptación de valores institucionales y aquellos elementos distintivos que permitieron diferenciar la organización de otras del sector, por cuanto al realizarse la investigación en el sector educativo público se entendió la conveniencia de conocer la cultura organizacional de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca y bajo este diagnóstico se identificó desde la perspectiva del personal docente y administrativo el valor institucional como factor importante dentro de la estrategia de gestión. De esta manera se pudo comprender que la cultura organizacional es una oportunidad para establecer limitaciones o promover un activo y consolidado crecimiento (Robbins y Junge 2017), siendo recientemente valorada la cultura organizacional a nivel local, como se evidencia en el seminario: Cultura organizacional para mejorar el servicio ciudadano, evento orientado a líderes del sector público (Torres, 2020). De igual manera es importante un adecuado liderazgo, puesto que los líderes son débilmente percibidos por la población, no asumiendo la importancia pertinente en la Región del Cusco (Gonzales, 2018).

Por lo mencionado se vio que es importante para lograr un sistema educativo de calidad que se involucre el uso de nuevas tecnologías, el diseño de currículos que respondan a realidades concretas e impulsar el desarrollo del proceso pedagógico y la identificación institucional con el control de indicadores como el

liderazgo dado su impacto en la gestión pública y la cultura organizacional dada su amplitud o cobertura global, además se buscó nuevos conocimientos que sustentados en la asociación de las mencionadas variables signifiquen un mejor manejo operativo y eficiencia en el uso de recurso económicos, los cuales son ingentes en el sector, por lo menos en el Perú, de esta manera la posible asociación de las variables nos mostraron dos escenarios de importante atención, uno vinculado a el establecimiento de perfiles de dirección con apertura a factores de cambio y consolidación organizacional y otro de atención al impacto que la institución sobre el personal directivo.

La Ley General de Educación en su artículo 63, indico la descentralización, acción participativa, flexible y simplificada de la gestión del sistema educativo y planteo el respeto a la autonomía pedagógica, sin embargo, dichas apreciaciones se constituyen en vanas si es que no se ven reflejadas en acciones concretas para la mejora de la gestión.

La presente investigación en su aporte a la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca, la misma que al pertenecer a la Unidad de Gestión Educativa Local de Calca y situarse en una provincia circundante a la Región del Cusco no se beneficia de igual manera de las acciones de mejora de gestión, como es el caso de otras instituciones centralizadas. Debiendo considerarse que en su margen estratégico establece el compromiso por liderar en los procesos de educación básica y técnico productivo de reconocida calidad aprovechando racional de sus recursos, garantizando su sostenibilidad y el fin de servicio a la comunidad, sobre todo mediante procesos educativos con estándares adecuados para sus más de 420 estudiantes.

Por lo cual se planteó el problema general: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021?. Siendo los problemas secundarios: primero ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021?, segundo ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional actual predominante en la

Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021?, tercero ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021?, cuarto ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021?.

La justificación de la investigación determino la razón de la investigación bajo la argumentación de sus razones, buscando demostrar la prudencia del estudio (Hernández, et al., 2014), dentro de la justificación el estudio es conveniente si consideramos la escasa importancia atribuida a medición de indicadores de gestión y diagnóstico organizacional, sustentados en prácticas psicológicas, sobre todo en instituciones educativas descentralizadas como la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, las mismas que priorizan sus esfuerzos en ámbitos operativos de acción que al no articular con procesos de diagnóstico y planificación involucran mayores dificultades ejecutivas. Por otro lado, si valoramos su utilidad práctica veremos que la realización de controles y monitoreo para los perfiles de dirección y las mediciones sustentadas en perfiles de colaboradores, en este caso docentes y personal administrativo permitirán cumplir con el Marco del buen desempeño directivo, que considera que el liderazgo pedagógico del directivo se constituye en el segundo factor para logro de aprendizajes (MINEDU, 2014). Así como las directivas para la gestión educativa, que establecen la importancia de utilizar técnicas, herramientas y métodos avocados al logro de resultados (Ministerio de Educación [MINEDU] 2016).

Siendo el objetivo general: determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021. Planteándose además los siguientes objetivos específicos: primero, identificar y describir los estilos de liderazgo predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021, segundo, identificar y describir los tipos de cultura organizacional actual predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021, tercero, identificar y describir los tipos

de cultura organizacional preferida predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021, cuarto, determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021.

De otro lado, se formuló como hipótesis alterna de investigación: Existe relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021; siendo la hipótesis nula la inexistencia de la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco. Tomando en consideración el alcance descriptivo-correlacional del estudio, así como los planteamientos metodológicos esgrimidos por (Hernández et ál., 2014), los objetivos descriptivos de investigación no merecen la formulación de una hipótesis al no existir un procedimiento estadístico que los determine, siendo su fin únicamente la identificación y descripción de variables de estudio, a excepción del cuarto objetivo específico que al buscar la relación entre variables presentando la siguiente hipótesis: Existe relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021; siendo la hipótesis nula la inexistencia de la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco.

II. MARCO TEÓRICO

Dentro de los antecedentes internacionales de investigación se consideró a Ferine et ál. (2021) en la investigación intitulada: “Estudio empírico de liderazgo, cultura organizacional, conflicto y ética laboral en la determinación del desempeño laboral en la autoridad educativa de Indonesia”, cuyo objetivo fue examinar la influencia del conflicto, liderazgo, cultura organizacional y ética laboral en el desempeño en el trabajo de los colaboradores de la Autoridad Educativa de Sumatra del Norte, Indonesia. La investigación se desarrolló dentro de un enfoque cuantitativo, la población de estudio estuvo conformada por los empleados de dicha organización, la recolección de datos se realizó de manera directa en la oficina de la Autoridad Educativa con $n=180$. El modelo de ecuación estructural de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) se empleó para el análisis de datos. Los resultados encontrados mostraron que el conflicto afecta de forma negativa al desempeño laboral de los empleados de esta organización, sin embargo, la ética, el liderazgo y la cultura organizacional tienen un efecto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad Educativa de Sumatra del Norte en Indonesia. Contribuyendo el estudio desde su valor teórico a evidenciar la relación entre variables de estudio, que podrían significar la generación de nuevos indicadores de gestión.

Susanto et ál. (2021) desarrollaron la investigación intitulada: “Las relaciones de liderazgo y cultura organizacional con el desempeño ambiental de los empleados en PT. Cahaya Mas”, cuyo objetivo fue percibir las relaciones de liderazgo y cultura organizacional con el desempeño ambiental de los empleados en PT. Cahaya. En esta investigación se utilizó el método cuantitativo con la técnica correlacional, los instrumentos utilizados para la recolección de la información fue el cuestionario, la población de estudio fue de 102 empleados, para la muestra se realizó al azar estratificado proporcional. Las principales conclusiones mostraron que existe una relación parcial entre el liderazgo con el desempeño ambiental en los empleados de dicha organización. Además, se encontró una asociación parcial entre la cultura organizacional con el desempeño de los colaboradores ambientales, también se manifestó que el liderazgo y la cultura organizacional simultáneamente tienen una

relación entre el desempeño ambiental de los empleados de la organización estudiada, por último, los investigadores concluyeron que si se espera que el desempeño ambiental de los trabajadores de PT. Cahaya mejore, pero su liderazgo y cultura organizacional deben reconsiderarse. Siendo la contribución del estudio la determinación de la relación entre variables que podrían posteriormente ser atendidas de manera particular y conocerse su efecto sobre el constructo sobrante.

Alsaqqa y Akyurek (2021) en su investigación, "Evaluación de tipos de cultura organizacional, estilos de liderazgo y sus relaciones dentro de los hospitales gubernamentales y no gubernamentales en la Franja de Gaza de Palestina", cuyo objetivo de investigación fue describir las percepciones del personal sobre los tipos de cultura organizacional que se presentan en estos hospitales y los estilos de liderazgo de sus gerentes y las relaciones que puedan existir entre estos dominios. Se utilizó un diseño transversal, siendo la población de estudio involucro a 400 personas de tres hospitales gubernamentales y dos no gubernamentales, esto se realizó en el periodo de junio a diciembre de 2018. La población objetivo involucro a todo el personal que laboraba en estos hospitales. Los resultados a que llegaron los investigadores fueron: que el mayor número de participantes se dieron en los hospitales gubernamentales con un 82,5% y con un 17,5% fueron de los hospitales no gubernamentales. Aquellas culturas que son impulsadas por clanes y jerarquías eran las formas más definidas de cultura organizacional en los hospitales de la Franja de Gaza. Los hospitales no gubernamentales percibieron mejor los tipos de cultura organizacional que los hospitales gubernamentales, también se llegó a la conclusión que los estilos de liderazgo que presentaban los gerentes de estos hospitales eran transformacionales y transaccionales. Los investigadores mostraron también en su investigación asociaciones positivas y significativas por las correlaciones de Pearson y el efecto del análisis de regresión lineal múltiple entre estilos de transformación y liderazgos transaccionales y tipos de cultura organizacional. El aporte del estudio se presentó en la tipificación de liderazgos y tipos de cultura dentro de un sector tan importante como el de salud pública.

Muños (2019) realizo el estudio intitulado: "Liderazgo directivo y cultura organizacional de los servidores públicos de la U.E. Eloy Alfaro" Distrito 09D21,

provincia de Guayas – Ecuador, que tuvo como objetivo determinar la relación entre cultura organizacional y liderazgo directivo en los trabajadores de dicha institución. Para esta investigación el autor siguió el paradigma positivista lógico con un alcance cuantitativo y alcance correlacional, para la recolección de datos utilizo un cuestionario de liderazgo directivo y cultura organizacional ambos validados y que obtuvieron un 0,928% de confiabilidad, trabajo con una población de 52 personas de las cuales 35 fueron mujeres y 17 fueron varones. Entre las principales conclusiones el autor llego a establecer que existió correlación alta entre ambas variables, además sugirió que se estimulen a los trabajadores para obtener un buen desenvolvimiento dentro de la institución. Así mismo recomendó que se debe fortalecer las capacidades en gestión institucional para de esta manera mejorar las relaciones vinculantes entre colaboradores.

Plúa (2018) realizó la tesis denominada: “Liderazgo directivo y su influencia en la cultura organizacional de la escuela de educación Enrique Gil Calderón”, en Guayaquil-Ecuador, donde el objetivo de estudio fue determinar cómo influye entre el liderazgo directivo dentro de la cultura organizacional en los docentes de dicha Escuela. El tipo de investigación que utilizo el autor, fue de alcance descriptivo-correlacional bajo un enfoque cualitativo, para la recabar la información utilizo dos encuestas, una para medir liderazgo directivo con 30 ítems con escala de tipo Likert que tiene un 0,926% de confiabilidad del Alfa de Cronbach y la otra para medir cultura organizacional que consto 30 reactivos con escala de tipo Likert que tiene un 0,935% de confiabilidad del Alfa de Cronbach, esta investigación fue no experimental cuya información se procesó con el SPSS Statistics 22, la población de estudio consto de 30 docentes de la escuela de educación básica. En esta investigación se identificó que el 42% del personal docente registran un nivel bajo en liderazgo directivo sin embargo registran un nivel medio la cultura organizacional, además con los valores Rho de Spearman: 0,81 y de significancia inferior a 0,01 concluyendo el autor que el liderazgo directivo tuvo influencia en la cultura organizacional de la institución evaluada. Su implicancia se centró en identificar como un factor involucrado en la cultura organizacional al estilo de liderazgo y de esta manera implico en el conocimiento de una variable multifactorial.

Ramon (2018) desarrollo la tesis: “Justicia y cultura organizacional de los docentes de una Unidad Educativa, Guayaquil”, su objetivo principal fue establecer la asociación entre la variable justicia organizacional con la cultura organizacional de los docentes evaluados en Guayaquil en Ecuador. Para realizar esta investigación la autora se planteó la hipótesis general: existe relación significativa entre la justicia organizacional y cultura organizacional de los docentes de una Unidad Educativa de Guayaquil, se utilizó un enfoque de estudio cuantitativo, con diseño no experimental, de tipología correlacional, siendo aquellos instrumentos utilizados para la recolección de datos los cuestionarios que se encargaron de medir cada variable por separado, estos fueron validados mediante la escala ordinal de Likert con Alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de confiabilidad de 0,894% para justicia organizacional y 0.922% cultura organizacional, la población para realizar esta investigación fue de 15 docentes de una U.E. de Guayaquil-Ecuador. Los resultados que obtuvo la autora de esta investigación fueron: el 67% de los profesores de la U.E., calificaron como alto en la variable justicia organizacional, sucediendo de forma semejante en la variable cultura organizacional; además no se halló que existía relación significativa entre las variables, además no se asociación entre las dimensiones: interpersonal, justicia distributiva e informativa y la variable cultura organizacional; mientras la dimensión justicia procedimental mostró relación con la cultura organizacional en los docentes evaluados. El estudio además mostro la relación entre un constructo de gestión como la cultura organizacional y un elemento del marco estratégico institucional como los valores, siendo importantes los resultados para dar a conocer su relación.

Acosta (2017) en su estudio de tesis, “Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del Espinal”, cuyo objetivo de investigación fue identificar las prácticas de liderazgo que se ejercían dentro de la Institución educativa técnica analizada, con la perspectiva de resignificar e incrementar la calidad educativa. La investigación fue de alcance descriptiva - mixta o multiparadigmatica, ya que involucro los paradigmas positivista, para la recolección de datos la investigadora utilizo, las técnicas de los paradigmas cualitativos y cuantitativos: cuestionarios tipo Likert, la entrevista y el diario de

campo, ya que se buscó identificar el estilo de liderazgo más eficaz que se presenta en dicha institución, la población de estudio estuvo conformada por tres directivos, 58 docentes y 50 estudiantes de la institución educativa investigada. Entre las principales conclusiones se encontró la aceptación por parte de la comunidad educativa (profesores y estudiantes), sobre el estilo de liderazgo transformacional empleado por el rector para mejorar la calidad educativa en sus institución, además se pudo apreciar de como las normas y la ley influyen de manera significativa en el desempeño y estilo de liderazgo empleado por el rector, haciendo que su labor como directivo sea más eficiente y con resultados más positivos en favor de su institución educativa.

Finalmente, entre las investigaciones internacionales, encontramos la de Fernández (2016) que desarrollo la investigación intitulada: “Liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercado de Amway de Venezuela LLC”, se planteó como objetivo principal de estudio fue analizar el estilo de liderazgo y cultura organizacional que se presentan en las redes de Mercado de Amway. Cabe mencionar que esta investigación tuvo un inicio exploratorio, para luego pasar hacer de tipo correlacional, el diseño fue de campo, no experimental, transeccional exploratoria y correlacional, el autor utilizo la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual se conformó por afirmaciones que se relacionaban con el objetivo general, objetivos específicos y preguntas con respecto a la investigación, la población de estudio estuvo conformada por 41 empresarios independientes de Amway Venezuela. La investigadora determino que los estilos de liderazgo que se presentaron en los empresarios sujetos de estudio de Amway son: el liderazgo transformacional cuya característica más resaltante fue la recompensa monetaria y reconocimiento público, mientras que para el liderazgo transaccional la característica más resaltante que se presento fue la relación entre up-line y down-line, donde up-line suele mostrar como figura de líder al carismático, por lo que los down-lines se identifican fácilmente con este al punto de querer imitarlo, mientras los tipos de cultura organizacional que se presentaron en estos empresarios fueron: la amistosa/colaboradora y familiar.

Dentro de los antecedentes nacionales se consideró el de Santamaria (2021) en su estudio de tesis intitulado, “Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas de Lima Metropolitana”, cuyo objetivo de investigación fue determinar cómo los distintos estilos de liderazgo, así como los rasgos de la cultura organizacional influyen en los niveles de satisfacción laboral en la organización del sector servicios en Lima Metropolitana. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, correlacional-causal, aplicada y de lógica deductiva, para la recolección de datos se optó por el cuestionario multifactorial de liderazgo (MQL), también se evaluó con la encuesta de cultura organizacional DOCS de Denison, además se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral de Meliá & Peiró S 10/12, la población de estudio estuvo conformada por 580 trabajadores de 43 empresas medianas del sector servicios de la capital. Los resultados de la investigación mostraron cómo el liderazgo desarrollador dentro del liderazgo transaccional, así como la cultura organizacional, en sus elementos de misión e implicación influyeron en la satisfacción laboral, de igual forma, se encontró al liderazgo transformacional y los rasgos de cultura organizacional vinculados a misión son los más presentes entre los trabajadores. Por otra parte, el liderazgo transformacional, al igual que el denominado pasivo-evasivo no tuvieron influencia en la satisfacción laboral, al igual que los rasgos de cultura organizacional adaptabilidad. Los hallazgos encontrados nos mostraron que los trabajadores de estas empresas valoran tener de manera clara cuales son las metas y objetivos que se tienen que alcanzar. Su implicancia viene determinada por conocer los factores asociados a la satisfacción laboral y como distintos indicadores organizacionales se articulan en los procesos de gestión.

Torres (2021) desarrollo la investigación: “Liderazgo y cultura organizacional en profesionales de salud de la Clínica San José, Cusco-2020”, cuyo objetivo planteado para esta investigación fue determinar si existe asociación del Liderazgo con la cultura organizacional existente en la Clínica San José de la ciudad del Cusco. El diseño utilizado en el presente estudio fue el no experimental o básico, se utilizó el diseño fue el descriptivo correlacional, los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron dos cuestionarios, uno para liderazgo y el segundo

para cultura organizacional, ambos cuestionarios fueron validados por tres expertos, los resultados de la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach para estos instrumentos arrojaron un 0,80% para la variable liderazgo y un 0,95% para la variable cultura organizacional. La investigadora empleo el coeficiente de correlación Rho Spearman como prueba de hipótesis. Los resultados arrojados en esta investigación indicaron: que se presenta una correlación alta y positiva entre la las variables analizadas.

Panta (2019) en su trabajo de investigación, “Liderazgo y cultura organizacional de los docentes de la escuela profesional de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018”, cuyo objetivo general fue determinar si existía relación entre las variables en la población de estudio. Este estudio fue de tipo descriptivo-correlacional, dentro de un diseño no experimental-correlacional-transversal con un enfoque cuantitativo, los instrumentos utilizados fueron validados mediante juicio de expertos, la confiabilidad fue medida con el Alfa de Cronbach que arrojó un resultado de 0.934 para la variable liderazgo y un 0.857 para la variable cultura organizacional, además se utilizó como técnica la encuesta, también se consideró para la prueba de comprobación de hipótesis se utilizó el Rho de Spearman, la población de estudio consto de 50 docentes Universidad. Los resultados obtenidos por esta investigación nos dicen que existió una correlación alta de 0,856 entre las variables de estudio dentro de la muestra analizada. Implica conocer en el ámbito educativo una relación teóricamente defendida, dejando evidencia empírica de la misma.

Montenegro (2018) en su tesis de investigación, “Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Cajamarca, año 2017”, cuyo objetivo de investigación fue comprobar la existencia de correlación alta entre las variables de estudio. Esta investigación fue de tipo descriptivo, no experimental – transversal y correlacional, para la recolección de datos se utilizó como técnica las encuestas y como instrumentos 2 cuestionarios, una para medir la variable liderazgo y la otra para medir la variable cultura organizacional, la población de estudio estuvo conformada por 71 trabajadores entre gerentes, subgerentes y funcionarios de la Municipalidad. El análisis de

regresión entre las variables de estudio, arrojó una correlación de 0.93, comprobándose la relación entre las variables de estudio en la Municipalidad. Además, se pudo identificar el tipo de liderazgo situacional predominante como el liderazgo participativo y el tipo de cultura organizacional predominante es el tipo jerárquico. Permite entender como los contextos inmediatos de gobierno institucional pueden influir en la cultura organizacional de los trabajadores.

Finalmente, dentro de los estudios nacionales tenemos el de Chung (2017) que desarrolló la investigación intitulada: "Impacto de la cultura organizacional en relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016", que tuvo como objetivo de investigación conocer si la cultura organizacional sirve de moderador en la relación entre prácticas de gestión del conocimiento y el liderazgo dentro de las escuelas profesionales de la UNPRG. Este trabajo se ubica en el paradigma cuantitativo, siendo su diseño no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico, los instrumentos empleados fueron: DOCS - Denison Organisational Culture Survey para la variable cultura organizacional; el Multifactor Leadership Questionnaire para liderazgo y por último el Knowledge Management Processes para la gestión del conocimiento, la población de estudio fue de 150 sujetos entre docentes y trabajadores administrativos. Entre los resultados se tuvo: que tanto el liderazgo transformacional, así como el transaccional producen impactos en aquellas prácticas vinculadas a la gestión del conocimiento. Además, se comprobó la influencia del liderazgo transaccional sobre la gestión de conocimiento bajo la dependencia del tipo de cultura organizacional. Partió de una premisa inversa al querer vincular la cultura como variable que afecta el de liderazgo y la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta que la relación teórica generalmente parte del liderazgo hacia la cultura organizacional.

En cuanto a las teorías vinculadas a las variables de estudio, dado el alcance correlacional del mismo, se inició comentando distintos aportes teóricos sustentados de la variable estilos de liderazgo

El liderazgo puede ser analizado desde distintas perspectivas, sin embargo, aquellas que han ganado mayores adeptos en los últimos tiempos parten de una tipificación dada por características objetivas en la presentación de conductas del líder, tal como si se tratara de competencias, estando en este grupo los modelos que plantean la existencia de estilos en la dirección y gestión, claro que, es importante partir de la concepción del liderazgo y entender su proceso histórico de desarrollo. Desde la perspectiva de Barroso y Salazar (2010) se entiende que el liderazgo no puede limitarse al individuo que lo ejerce sino también al contexto que permite su desarrollo, es así como esta condición humana ha permitido el desarrollo y consolidación de la sociedad, siendo el líder el guía de los procesos y el defensor de su orden, de esta manera veremos que de manera paralela los seres humanos y la sociedad han desarrollado significando esto el cambio o modificación del liderazgo.

La teoría sustento del estudio desde el ámbito del liderazgo es la de (Blake y Mouton 1964, citado por Montiel 2015), que sustenta que las personas necesitan una orientación representativa y el liderazgo ofrece la guía para la consecución de objetivos, sustentada en el respeto de los seguidores, el estilo de liderazgo bajo el modelo planteado por los autores se logra en la vinculación de dos elementos por un lado la orientación a la persona y por otro lado la orientación a la tarea, de tal manera individuos con alta orientación a la persona y baja orientación a la tarea serán los de estilo social o centrado en la persona, mientras aquellos con alta orientación a la tarea y baja orientación a la persona estarán dentro del estilo autoritario, también es posible encontrar individuos con baja orientación a la tarea y baja orientación a la persona, estos desarrollarían un estilo ajeno o indiferente, finalmente aquellos que tengan una alta orientación a la tarea y alta orientación a la persona presentarían el estilo líder de equipo.

En relación al significado atribuido a cada estilo de liderazgo veremos que el estilo ajeno no se orienta, es indiferente al logro de objetivos y también a los trabajadores, no se constituye en una guía para sus subordinados, siendo por tanto poco popular, además no responde a necesidades de la organización ni se interesa por el logro de las metas establecidas. Por otra parte, el estilo autoritario busca el

logro de los objetivos de la organización como acción principal, al no orientarse a los trabajadores no hace uso de habilidades sociales, considerándose el más competente para el trabajo y la dirección, este estilo es también analítico y lógico llevándolo su manera de dirigir a tomar decisiones inmediatas y de manera autoritaria en muchos casos. El estilo social prioriza a la gente y por tanto la atención de necesidades de los colaboradores, los líderes sociales dan libertad a sus colaboradores, asignándoles flexibilidad y control sobre el desarrollo de sus labores. Por último, el estilo líder de equipo logra el equilibrio positivo buscando personas interesadas por la tarea, pero preocupándose también por sus trabajadores, comprendiendo que la consecución de los objetivos organizacionales se genera en ambientes positivos, ya que el resentimiento y aburrimiento en los recursos humanos es muy perjudicial para la empresa o (Blake y Mouton 1964, citado por Montiel 2015).

De la misma manera que se encuentran clasificaciones o tipologías encontramos diferentes teorías orientadoras, en un resumen de ellas (Jordan y Garay 2009) considerando la teoría del gran hombre sustentada en el potencial innato de los humanos para dirigir y liderar, siendo muestra de esto los grandes hombres de la humanidad. La teoría de rasgos continúa la valoración de cualidades positivas desarrolladas por el hombre y sustentan la mayor facultad de algunos para ser líderes. Teoría del poder y la influencia da importancia al ámbito relacionar, siendo producto de la vinculación entre individuos y no únicamente de competencias asociadas al liderazgo. Teorías del comportamiento centrada en los comportamientos objetivos antes que en rasgos o características propias, llegando a considerarse que la influencia del líder se da sobre las condiciones que permiten la acción de los trabajadores más que sobre una influencia directa. Teorías situacionales defiende la supremacía del contexto en la evaluación del estilo de liderazgo, de esta manera se ve que el liderazgo es contingente al ambiente en el cual se presenta. Teoría contingente es un híbrido que permite la unión de condiciones antes comentadas, generándose modelos más complejos para el análisis. Por otro lado, se encuentran las teorías transaccionales y transformacionales, buscando la primera generación de beneficios mutuos,

propiciándose relaciones donde el líder recompensa comportamientos que permiten el logro de metas organizacionales, mientras el segundo se sustenta en la motivación intrínseca, dándose el liderazgo de manera ampliada entre todos los elementos del equipo, convirtiéndose el liderazgo en un estado de conciencia más que en una característica particular.

Es importante considerar que dada la complejidad del liderazgo en su entendimiento existen distintas perspectivas que pueden ayudar a un mejor entendimiento sobre el mismo, el liderazgo ha generado distintas emociones e intereses en las personas y civilizaciones llegando a establecerse perfiles ostentosos y poderosos no sólo desde el ámbito político, sino también en ámbitos como: el religioso, el militar entre otros, el educativo por cuanto veremos que no se puede concebir una definición universal del tema siendo importante buscar aquellas que satisfagan los propósitos vinculados al entendimiento y contestó de estudio.

También podemos entender por liderazgo un proceso de influencia que tiene como actores al líder y a sus seguidores esperando sí el logro de objetivos por medio de este, la consideración de proceso involucraría la identificación de elementos entre los cuales tenemos la influencia la persona y los objetivos organizacionales el cambio y los seguidores (Lussier y Achua 2011). Un acercamiento al líder contemporáneo lo identifica como la persona capaz de utilizar su potencial en diversidad de situaciones facilitando la interacción con el medio, las personas que se desenvuelven en el mismo y de esta manera arribando al logro de objetivos organizacionales (Estrada 2007). Por su parte (Stamateas 2021) desde una perspectiva más operativa reconoce que un líder es el encargado de gestionar el poder asignado ñor el equipo dirigido y emplearlo con el fin de conseguir los objetivos planificados por dicho equipo, dentro del alcance final veremos que el equipo puede ser entendido como la organización u empresa y que el poder asignado se identificaría con las funciones propias del puesto que le toca desarrollar al líder, sin embargo tomando en consideración las demás definiciones anotadas veríamos que dicho poder puede trascender consideraciones estructurales en la organización y validar prácticas necesarias para el logro de objetivos internos del grupo.

El liderazgo como objeto de estudio debe considerar también su condición histórica, distintos autores asumen incluso su concepción mitológica y como condición diferencial una de las inquietudes que acompaña la población hace mucho tiempo, Lapo y Jácome (2015), citando a Estrada (2007) presentan un concreto resumen del liderazgo reconociendo la importancia del liderazgo en el desarrollo de civilizaciones antiguas tal es el caso de los sumerios, valoran el perfil de liderazgo de sus sacerdotes al momento de administrar vienes, también se menciona a Babilonia como cultura que evidencia de la asignación de poder a los encargados del control y el diseño de procesos, por otro lado empieza a destacar líderes hebreos como Moisés que llegó a constituirse en un líder al defender las esperanzas de su pueblo. Son muchos los líderes históricos que se conocen en el posterior desarrollo del imperio griego y romano, destacando muchos de ellos por su profundidad de pensamiento y búsqueda de la verdad, tras la caída del imperio romano la Iglesia inicia un período de control para el cual sí hace necesario el reconocimiento de una serie de líderes asociados a la cobertura de posiciones dadas por su estructura. Finalmente se deben considerar todos aquellos personajes de amplio reconocimiento que emergieron en el renacimiento, encontrándose en sus esfuerzos la posibilidad de establecer un método en la búsqueda de la verdad conocido posteriormente como método científico. Esta pequeña mención dibuja un panorama en el cual reconoce la participación de personajes claves en el desarrollo de las civilizaciones y sociedad, ejemplos que nos quieren llevar a pensar que los procesos estratégicos requieren del liderazgo asumido por la dirección desde una óptica de cambio y una garantía en la constitución de fuertes culturas organizacionales (D'Alessio 2018).

La identificación del liderazgo ha cambiado claramente encontrando en la actualidad la superación de planteamientos iniciales que asumían la condición del líder sustentada en diferencias individuales, dando paso a enfoques que se nutre de elementos como el contexto, no seguidores e incluso la cultura, más allá de la comprensión histórica o situacional es innegable la predilección por modelos de liderazgo que permitan identificar los estilos y se sustenten en una dinámica compleja y global (Avolio et ál., 2009).

Dentro de los modelos que nos acerca al liderazgo está el de componentes identificados en una serie de comportamientos de directivos, entre los cuales tenemos: desafiar los procesos, da a entender la acción de cambio propiciada por los líderes que son capaces no sólo de cuestionar el proceso actual si no buscar su perfeccionamiento y mejora continua; inspirar una visión compartida, ser capaz de convencer a los seguidores bajo la idea de una nueva visión qué significa para ellos una posibilidad de cambio que quieren realizar en la cual no escatimarán esfuerzos; facultar la actuación de otros, los líderes son capaces de empoderar a sus trabajadores utilizando distintas estrategias como los grupos auto dirigidos, garantizando de esta manera la cooperación y acción participativa de los mismos en el logro de los objetivos planificados; modelar el cambio, significa establecer los caminos no sólo prácticos sino también argumentativos que se sustenten en condiciones internas y adoptadas voluntariamente por los colaboradores; por último alentar al corazón, debe entenderse como las acciones de motivación emprendidas por el líder utilizando la Retroalimentación positiva, gestión del logro y reconocimiento a los elementos del equipo (Kouzes y Posner 1996).

Una vez revisados distintos modelos y alcances teóricos veremos que en la actualidad se afianzan las propuestas que revisan el liderazgo desde una perspectiva amplia que integra distintos alcances como la inteligencia emocional, Goleman (2011) ppresenta un marco de competencias importantes para el liderazgo, entre las cuales tenemos autoconciencia, como identificación de las emociones. Autogestión sustentada en el control emocional, la adaptabilidad, hasta llegar a la actitud positiva, así veremos a líderes capaces de controlarse y orientar sus comportamientos no solo desde una acción lógica. Conciencia social, con empatía y entendimiento de otros, facilitando la asertividad y conciencia organizativa. Por último, la gestión de relaciones que garantizaría la influencia en los colaboradores, trabajo en equipo, así como la gestión de conflictos. Como se puede pensar el liderazgo debe saltar las condiciones individuales y encontrar en la vinculación un soporte más para su entendimiento, de manera más operativa es importante para los líderes considerar además elementos como los valores

organizacionales, el clima laboral, la motivación o cultura organizacional como elementos importantes en la consolidación del liderazgo.

A fin de atender la variable cultura organizacional se revisa distintas perspectivas que nos permiten entender no solo el origen y naturaleza de la variable sino también su aplicación y vinculación con la productividad, además de otras variables como el clima y la satisfacción laboral. Un primer alcance es el dado por (Sheen 2017) que nos plantea que la cultura organizacional también llamada corporativa, se constituye en la manera de pensar, de actuar e incluso de ser de una organización, pudiendo compararse con el credo institucional que haría actuar a los colaboradores de una forma característica, determinando una normativa implícita de lo bueno y lo malo, adecuado e inadecuado, guiando dicha cultura el proceder de los recursos humanos, indistintamente de sus puestos de trabajo, de los grupos o agrupaciones formales e informales, así como de la organización en general e incluso a sus grupos de interés.

La presente investigación asumió el modelo propuesto por (Cameron y Quinn 1999) para la evaluación de la cultura organizacional debemos comprender que estos autores desarrollan una metodología específica dentro de su propuesta plasmándose esta en el modelo Competing Values Framework – CVF, el mismo que tiene por objetivo el diagnóstico de la cultura organizacional sustentada en la identificación del tipo de Cultura y la posibilidad del cambio. Este enfoque diagnóstico reconoce cuatro tipos de Cultura entre los cuales se encuentran: Clan, Jerarquizado, Ad-Hoc y mercado; siendo la ubicación dentro de estos tipos la conclusión del análisis de dos variables y la orientación de la organización hacia el ámbito interno o externo y por otro lado la flexibilidad o estabilidad de esta. De esta manera veremos qué organizaciones con orientación interna y flexibilidad serán de tipo clan como mientras aquellas internas estables serán de tipo jerarquizada, Por otro lado, aquellas flexibles y de orientación externa serán de tipo ad hoc y por último aquellas establece de orientación externa serán de tipo mercado.

En relación a las definiciones de cada uno de los tipos de cultura organizacional dadas, se pudo identificar a la cultura clan como aquella sustentada

en el trabajo en equipo, una activa participación de los colaboradores en distintas acciones organizacionales generales y otras vinculadas a sus puestos, además de una búsqueda activa por la satisfacción de los clientes valorando la integralidad de las personas; el tipo Ad-Hoc o adhocrático se interesa por el espíritu emprendedor y se orienta al desarrollo de ambientes creativos, de esta manera las jefaturas asumen su dirección por perfiles innovadores que en algunos casos podrían significar riesgos a la organización, sin embargo también permite la creación de nuevos productos y ofertas al mercado; el tipo de cultura jerarquizada se encuentra en organizaciones que busca estabilidad y control, siendo el interés de los líderes que las gobiernan generar coordinación y organización en el logro de los objetivos, este tipo busca establecer recompensas propias del ascenso y remuneración; finalmente encontramos el tipo mercado que busca la eficiencia para el logro de la estabilidad cómo interesándose en el control organizacional y la permanencia en el empleo (Cameron y Quinn 1999). Es importante asumir que el modelo de evaluación permite no sólo analizar una realidad situacional dentro del desarrollo de la cultura organizacional sino también genera la posibilidad de analizar una cultura deseada por los colaboradores dentro de la organización, de esta manera se establecen posibilidades para el diagnóstico de un escenario de ajuste entre los objetivos organizacionales y las pretensiones individuales de los recursos humanos.

Por su parte, (Schein 1991) la define como un conjunto de elementos entre los cuales se considera a las políticas, normas, procedimientos, así como valores, expectativas y creencias que los colaboradores o integrantes de la institución o empresa asumen como suyas. Como podemos ver los mencionados elementos parten de aquellos objetivos que podríamos identificar en una serie de documentos de normativos o de gestión, hasta llegar a los motivos internos de los trabajadores, quienes verían determinada su conducta o comportamiento objetivo por principios o determinantes internos.

Desde otra perspectiva orientada al éxito (Ritter 2012) considera que la cultura organizacional o corporativa se manifiesta en la manera de pensar y hacer las cosas en un lugar determinado, siendo claro el mayor riesgo al fracaso que asumirían aquellas organizaciones que no tengan claros estos aspectos, de esta

manera seguir una cultura significaría poseer una concepción propia y homogénea de la realidad, manifestado en un desarrollo comportamental consistente entre personas al momento de responder a las demandas del entorno.

En referencias a la forma como se va configurando una determinada cultura organizacional (Hampden y Trompenaars 1993) parte de la premisa de que toda organización posee una cultura, esto significaría que las condiciones temporales tales como tamaño, rubro o incluso dirección no determinarían su existencia. Además, debe entenderse que no se puede cosificar la cultura dado que su manifestación es en mayoría intangible, dada por la interacción entre individuos y determinada por posteriores interacciones entre ellos y otros integrantes de la organización.

Llega a este punto se vio que la definición de cultura organizacional necesariamente parte de la acción de los recursos humanos pertenecientes a la organización, en ese entender (Llanos, et ál., 2016) comprende la cultura en la organización como la filosofía propia de un conjunto humano organizado y asumida con convicción, que a la larga se incorpora en sus procesos internos condicionado su percepción, pensamiento y acción interna tanto como externa en la realización de acciones o tareas individuales o colectivas. Dada esta característica veremos que alinear la cultura organizacional de la empresa con el quehacer de los trabajadores significaría un elemento de competitividad, puesto que aseguraría el logro de objetivos planteados.

Dada la complejidad en el estudio de una variable que se sustenta no solo en la manifestación objetiva de la conducta, sino también en la configuración de elementos internos que la condicionan, veremos que existen una serie de ciencias del comportamiento que aportan a su estudio. (Robbins 2013) plantea que el estudio de la cultura organizacional se desarrollaría desde la psicología para la atención de la unidad de análisis individual, aportando el entendimiento de procesos psicológicos como aprendizaje, motivación, percepción y llegando a procesos como diseño de puestos, medición, entre otros; por otro lado asume que ciencias como la sociología, psicología social y antropología se orientarían al estudio de grupos como

unidad de análisis, atendiendo contenidos como cambio actitudinal, cambio conductual, teoría de la organización formal, valores corporativos, entre otros, finalmente encontramos ciencias como las políticas y antropología que atenderían el desarrollo del sistema organizacional, mediante el estudio del medio ambiente organizacional, conflicto y poder. Todas estas áreas del saber finalmente apoyarían en la comprensión del comportamiento organizacional.

Lo mencionado nos permitió entender la dificultad de atender la cultura organizacional, la cual según (Ritter 2012) tendría la función de identificar, integrar, coordinar y motivar, veremos que la identificación hace la función de personalidad de la empresa o institución, además los individuos que poseen un carácter específico responden también a un perfil de personalidad este perfil al vincularse con la práctica organizacional generaría un tercer elemento de identificación y valor en la empresa. Por su parte el elemento integración asume cierto consenso de supuestos o prácticas básicas por cuanto se lograría un entendimiento o comprensión general. En referencia al elemento coordinación que debería entenderse como un elemento operativo del que o como se debe hacer algo se establecería en las normas y los valores que defiende la organización. en este ámbito entenderíamos que una cultura coordinada permitiría que sus trabajadores desarrollen cierta libertad de acción sin alejarse de los valores de esta. Finalmente, la motivación contribuye al sentido de la acción laboral, de esta manera trabajadores que comparten valores prácticos y asumen normativas guiar a su organización al éxito y estarían dispuestos a desarrollar mayores esfuerzos en el cumplimiento de sus actividades laborales.

Una vez comentados los planteamientos en torno a la cultura organizacional, en las áreas del saber implicadas en su abordaje, en las funciones de relevancia organizacional involucradas en su estudio es importante identificar las características de la variable, dado que dicha identificación permitirá llegar al modelo de evaluación utilizado en el estudio. (Chiavenato, 2017) reconoce seis características principales para el abordaje de la cultura organizacional siendo las mismas las reglas o guías que establecen las conductas que los colaboradores deben ejecutar dentro de la organización, las normas entendidas como

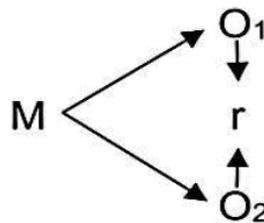
determinantes normativos para el desarrollo de las funciones establecidas en los distintos perfiles de trabajo, la regularidad de comportamientos reconociendo la objetividad de los mismos y la posibilidad de identificar usos del lenguaje, terminologías propias, conductas rituales, entre otras; también se considera como elemento al clima organizacional entendido en razón a la impresión que tiene el colaborador del escenario de trabajo en la continua vinculación con sus compañeros, clientes externos, proveedores, grupos de interés, entre otros; finalmente encontramos la filosofía entendida como políticas que permiten la configuración de creencias y sustentos en el desarrollo de las actividades laborales de los trabajadores.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio se desarrolló dentro del enfoque cuantitativo de investigación, El tipo de investigación es aplicada, teniendo en cuenta que buscó resolver problemas identificados y concretos de la población objeto de estudio (Landeau, 2017), además se le consideró dentro del alcance descriptivo-correlacional, fue descriptivo pues específico propiedades y características trascendentes de una población o fenómeno de estudio (Hernández et ál., 2014), siendo las variables estilos de liderazgo y cultura organizacional las atendidas a fin de identificar tendencias en el Centro educativo analizado. Además, es correlacional porque busco establecer la relación o grado de asociación que puede comprobarse entre dos o más variables, categorías o determinados conceptos, orientándose el estudio a comprobar la asociación entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional.

En relación con el diseño, la investigación siguió un diseño no experimental – transversal dado que no se manipularon las variables en el estudio, remitiéndose a observar el fenómeno de estudio en su contexto de desarrollo. Por otro lado, encontramos su cohorte transversal o transeccional dada la recolección de datos en un momento único, describiéndose los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional en un momento dado Hernández et ál. (2014).



Dónde:

M = Muestra de estudio

O₁ = Observación de la variable 1 – Estilos de liderazgo

O₂ = Observación de la variable 2 – Cultura organizacional

r = Correlación entre variables

3.2. Variables y operacionalización

La operacionalización de la variable es el conjunto de procedimientos, métodos o técnicas que permitan medir una variable en estudio (Hernández et al., 2014).

Variable: Estilo de liderazgo

Definición conceptual – Se entiende como la manera de dirigir o gestionar a los trabajadores o colaboradores a cargo, evidenciado en una serie de conductas que determinan el estilo de acción (Blake y Mouton 1964, citado por Montiel 2015).

Definición operacional – Se midió con un cuestionario de alternativas múltiples, compuesto por 18 reactivos (ítems), los mismos que permitieron valorar la conducta del líder y ubicarlo dentro de uno de los estilos: autocrático centrado en las personas, diferente o líder de equipo. La valoración en la escala de calificación se midió en el rango de 1 a 5, seleccionándose alternativas que el rango de nunca a siempre.

Dimensiones e indicadores – Las dimensiones contempladas en el instrumento son: estilo autocrático, estilo centrado en la persona, estilo indiferente y estilo líder de equipo, siendo los indicadores para todas las dimensiones orientación a la gente u orientación a la tarea.

Escala de medición – Es de tipo Likert, donde se presentan opciones múltiples de elección.

Variable: Cultura organizacional

Definición conceptual – Se considera como un grupo de supuestos básicos propios de un grupo, que en el tiempo demuestran adecuación y validez, siendo por tanto enseñados a futuros colaboradores a fin de generar una manera adecuada de percibir, pensar y sentir respecto a exigencias del entorno (Shein 1988, citado por Pedraza et ál. (2021).

Definición operacional – Se midió con un instrumento de recolección de datos que presento seis criterios de análisis, en los cuales los evaluados debieron repartir un porcentaje igual al 100 entre distintos enunciados formulados en relación

con los estilos de liderazgo. El instrumento permitió conocer la percepción actual y preferida de los evaluados respecto a la cultura organizacional y ubicarla en los estilos: clan, jerarquizada, Ad-hoc y mercado.

Dimensiones e indicadores – Las dimensiones contempladas en el instrumento son: clan, adhocrática, jerárquica y mercado, siendo los indicadores para todas las dimensiones: dominante, liderazgo organizacional, administración de recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito.

Escala de medición – Es de valoración porcentual según percepción de desarrollo del componente.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de personal docente y administrativo de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca, siendo un total de 57 personas.

De esta manera el personal evaluado se debe entender como el universo de elementos que guardan características semejantes (Lalanguí 2018).

Criterios de inclusión

Docentes y personal administrativo con contrato activo en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca.

Personal que consiente su participación en la investigación.

Muestra

La muestra es entendida como un grupo o subgrupo de la población en estudio, de la cuales se recolectan datos y es claramente representativa de la población.

El muestreo seleccionado para el estudio fue de tipo censal, tomando en consideración que se consideró a la totalidad de casos existentes en la población objeto de estudio, por cuanto no requirió de cálculo estadístico para su determinación Hernández et ál. (2014).

Unidad de análisis

Conformada por personal docente y administrativo de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Arteaga (2015), conceptualizo un instrumento de medición como la herramienta o recurso que le sirve al investigador para conocer fenómenos y tomar información relevante de ellos.

El estudio se valió de la técnica de encuesta para la obtención de datos de la muestra seleccionada dada la importancia de las opiniones para el entrevistador. La encuesta utilizó un grupo de preguntas que fueron entregadas de manera física o virtual a los entrevistados, teniendo dicho listado el nombre de cuestionario Hernández et ál. (2014). Por otro lado, el instrumento seleccionado para el estudio es el cuestionario, el cual se detalla con condiciones psicométricas a continuación.

Diseño de instrumento

Validez

Entendida como el grado o nivel en que los datos empíricos y la teoría colaboran con la interpretación de los resultados de los instrumentos utilizados para un uso puntual (Prieto y Delgado 2010).

La validez de los instrumentos: OCAI de Cultura organizacional y test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton, se realizó mediante juicio de expertos, solicitando la participación de tres expertos para cada uno de los casos, seleccionándose los mismos por sus conocimientos respecto a los temas en evolución y su dominio metodológico.

Confiabilidad

Entendida como la estabilidad o conciencia de los resultados cuando el proceso de evolución se repite (Prieto y Delgado 2010).

Para conocer el nivel de confiabilidad se optó por el uso del estadístico Alfa de Cronbach, encontrándose un 0.95 para el test OCAI de Cultura organizacional y un 0.89 para el test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton.

3.5. Procedimientos

Como parte de los procedimientos administrativos se solicitó permiso a la dirección de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca, estableciéndose un calendario de evolución y las respectivas fases de sensibilización previa a la evaluación. Además de redactarse el modelo de consentimiento informado que se adjunta a los instrumentos de evaluación.

3.6. Métodos de análisis de datos

Los datos se analizaron utilizando el software EXCEL de Microsoft office en una primera etapa a fin de generar una base de datos para el estudio, posteriormente la base de datos se trasladó al programa SPSS versión 26, donde se procesaron los datos vinculados a objetivos descriptivos utilizando tablas de doble entrada, que mostraron frecuencias y porcentajes, posteriormente en los objetivos que buscan determinar la relación se utilizó el estadístico Chi cuadrado dada la naturaleza nominal de los diagnósticos entregados por ambos instrumentos.

3.7. Aspectos éticos

Se utilizó en la investigación las consideraciones éticas propuestas por UNESCO, siguiendo los siguientes principios: dignidad humana y respeto a las libertades fundamentales, además el bienestar e intereses de los evaluados será en todo momento cautelados prevaleciendo sobre intereses de la ciencia o de la sociedad (UNESCO 2018).

Para el presente proyecto las actividades planificadas se elaboraron considerando principios éticos y bioéticos, siendo muestra de esto la aplicación del consentimiento informado vinculado al principio de autonomía, la participación

voluntaria responde, por otro lado, al principio de beneficencia, el principio de no maleficencia se muestra con el adecuado uso y resguardo de los datos, salvaguardando la integridad de los colaboradores evaluados y utilizando únicamente los resultados para fines de investigación, por último el principio de igualdad y respeto se cumple dando igualdad de trato a todos los evaluados.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados para los objetivos específicos

A continuación, se presentan los resultados respecto a los objetivos específicos de investigación que buscan conocer la distribución dentro de los tipos diagnósticos de cada instrumento de evaluación, iniciándose por los estilos de liderazgo, para posteriormente identificar y describir el tipo de cultura organizacional actual y preferida, para finalizar con la relación entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional preferida.

Tabla 1

Estilos de liderazgo en la IEP Humberto Luna

Estilo de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo Ajeno	15	26.3
Liderazgo Autoritario	6	10.5
Liderazgo Social	9	15.8
Liderazgo de equipo	27	47.4
Total	57	100.0

Nota: Siendo el estilo de liderazgo predominante para los trabajadores del centro educativo el liderazgo de equipo, evidenciando las acciones de los líderes para garantizar la coordinación y apoyo para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje, mediante a formación de equipos de trabajo los cuales tendrían participación activa desde la planificación hasta la acción operativa.

Tabla 2*Tipo de cultura organizacional actual en la IEP Humberto Luna*

Tipo de cultura Actual	Frecuencia	Porcentaje
Clan	12	21.1
Ad – Hoc	15	26.3
Mercado	7	12.3
Jerárquica	23	40.4
Total	57	100.0

Nota: Los resultados obtenidos para este objetivo nos mostró que la cultura organizacional predominante dentro de la percepción actual de los trabajadores del centro educativo fue la de tipo jerárquico, ya que estos realizan su trabajo en forma coordinada y organizada para el logro de objetivos en beneficio de la organización y de esta manera lograr el reconocimiento de la autoridad.

Tabla 3*Tipo de cultura organizacional preferida en la IEP Humberto Luna*

Tipo de cultura – Preferida	Frecuencia	Porcentaje
Clan	27	47.4
Ad – Hoc	15	26.3
Mercado	8	14.0
Jerárquica	7	12.3
Total	57	100.0

Nota: Este objetivo, nos mostró que la mayor cantidad de docentes y personal administrativo prefieren el tipo de cultura organizacional clan, ya que estos realizan sus actividades y trabajos de manera coordinada y en equipo, y de esta manera

lograr la consecución de objetivos planteados para el beneficio de la institución, además de conseguir el desarrollo y satisfacción personal dentro de la organización.

Tabla 4

Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional preferida en la IEP Humberto Luna

TIPO DE CULTURA		ESTILO DE LIDERAZGO				Total
		Liderazgo ajeno	Liderazgo autocrático	Liderazgo social	Liderazgo de equipo	
Clan	Recuento	2	3	3	19	27
	% dentro cultura	13,3%	50,0%	33,3%	70,4%	47,4%
Ad-Hoc	Recuento	9	1	2	3	15
	% dentro cultura	60,0%	16,7%	22,2%	11,1%	26,3%
Mercado	Recuento	3	1	2	2	8
	% dentro cultura	20,0%	16,7%	22,2%	7,4%	14,0%
Jerárquica	Recuento	1	1	2	3	7
	% dentro cultura	6,7%	16,7%	22,2%	11,1%	12,3%
Total	Recuento	15	6	9	27	57
	% dentro cultura	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Chi-cuadrado = 19,094						<i>p</i> = 0.024
Tau b de Kendall = 0.291						<i>p</i> = 0.012
Rho de Spearman = 0.348						<i>p</i> = 0.008

Nota. El cuarto objetivo específico se responde primigeniamente analizando el puntaje directo de las pruebas empleadas, utilizándose el estadístico Rho de Spearman, dada la distribución no normal de los datos, se obtiene un coeficiente de 0.291 y un nivel de significación de 0.008, aceptándose por tanto la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. Teniendo en consideración que los puntajes directos pueden convertirse en nominales se utilizó el chi-cuadrado, comprobándose que existe asociación estadísticamente significativa entre las variables de estudio, obteniéndose un nivel de significación de 0.024. Estos resultados se confirman al utilizar el coeficiente Tau b de Kendall, hallándose un valor de significación de 0.012.

4.2. Resultados para el objetivo general

Tabla 5

Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la IEP Humberto Luna

TIPO DE CULTURA		ESTILO DE LIDERAZGO				Total
		Liderazgo ajeno	Liderazgo autocrático	Liderazgo social	Liderazgo de equipo	
Clan	Recuento	4	2	2	4	12
	% dentro cultura	26,7%	33,3%	22,2%	14.8%	21,1%
Ad-Hoc	Recuento	1	2	2	10	15
	% dentro cultura	6,7%	33,3%	22,2%	37.0%	26,3%
Mercado	Recuento	2	1	0	4	7
	% dentro cultura	13.3%	16.7%	0.0%	14.8%	12.3%
Jerárquica	Recuento	8	1	5	9	23
	% dentro cultura	53.3%	16.7%	55.6%	33.3%	40.4%
Total	Recuento	15	6	9	27	57
	% dentro cultura	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Chi-cuadrado = 8,369						$p = 0.001$
Tau b de Kendall = 0.451						$p = 0.017$
Rho de Spearman = 0.840						$p = 0.009$

Nota. Para atender al objetivo general se analiza primigeniamente el puntaje directo de las pruebas empleadas, utilizándose el estadístico Rho de Spearman, dada la distribución no normal de los datos, se obtiene un coeficiente de 0.840 y un nivel de significación de 0.009, aceptándose por tanto la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. Teniendo en consideración que los puntajes directos pueden convertirse en nominales se utilizó el chi-cuadrado comprobándose que existe asociación estadísticamente significativa entre las variables de estudio, obteniéndose un nivel de significación de 0.001. Estos resultados se confirman al utilizar el coeficiente Tau b de Kendall, hallándose un valor de significación de 0.017.

V. DISCUSIÓN

El liderazgo en la actualidad es comprendido desde distintas perspectivas, aquellas que han ganado mayores adeptos en los últimos tiempos parten de una tipificación dada por características objetivas en la presentación de conductas del líder, las mismas que unidas generan competencias, considerándose dentro de este grupo los modelos que plantean la existencia de estilos en la dirección y gestión, claro que, es importante partir de la concepción del liderazgo y entender su proceso histórico de desarrollo. Una adecuada comprensión del liderazgo lleva a la vinculación que presenta esta variable con distintos procesos y prácticas propios de la organización en el campo, tales como: gestión del clima y satisfacción laboral, motivación, capacitación y desarrollo, entre otras, siendo una de las relaciones más importantes aquella presentada con la cultura organizacional, que por su impacto en el desempeño se atiende en distintas investigaciones. La presente investigación tuvo como objetivo general: determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021, cabe destacar la importancia de los resultados, teniendo en consideración que el instrumento de captura de datos para la variable cultura organizacional presenta la posibilidad de una doble respuesta la vinculada a cultura actual y la de cultura preferida, estando el objetivo principal orientado a determinar la relación del estilo de liderazgo con la cultura actual, dada la naturaleza de los datos en su escala diagnóstica nominal se eligió utilizar el chi-cuadrado, pudiendo comprobarse que existe relación entre las variables. Estos resultados se pueden llegar a comprender de mejor manera con los planteados por Alsaqqa y Akyurek (2021), en su investigación sobre tipos de cultura organizacional, estilos de liderazgo y sus relaciones dentro de los hospitales gubernamentales y no gubernamentales en la Franja de Gaza de Palestina, donde se concluye una relación positiva entre estilos de liderazgo transformacional, liderazgos transaccional y tipos de cultura organizacional, dándonos a entender que estos estilos de liderazgo prospectivos de acercamiento al trabajadores y su desarrollo, así como el reconocimiento de su trabajo se asocian de mejor manera que los estilos tradicionales como el equipo y ajeno. Los resultados, además nos llega a considerar

los resultados de Susanto et al, (2021), al considerar las relaciones de liderazgo y cultura organizacional, concluyendo que tanto cultura organizacional como liderazgo deben considerarse y evaluarse continuamente para un adecuado entendimiento del desempeño ambiental.

En referencia al primer objetivo específico, identificar y describir los estilos de liderazgo predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021, se pudo encontrar un mayor grupo de evaluados dentro del estilo liderazgo de equipo, seguido del liderazgo ajeno, liderazgo social y finalmente el liderazgo autoritario, situación que nos permite comprender que los docentes y personal administrativo evaluados identifican en sus líderes características vinculada a la gestión de equipos facilitando labores coordinadas que incluso dando la posibilidad de empoderar a distintos miembros de la institución, otro un grupo importante de trabajadores reconoce en sus líderes a personas algo alejadas de las responsabilidades contempladas en sus perfiles de puesto, esta última consideración podría deberse a los cambios en los modelos de enseñanza – aprendizaje experimentados por los evaluados en los tiempo de COVID19. Los mencionados resultados coinciden con los presentados por Plúa (2018) que estudió liderazgo directivo y su influencia en la cultura organizacional de la escuela de educación de Ecuador, que encontró un bajo nivel de liderazgo directivo, encontrándose en el presente estudio un estilo directivo como el autoritario en la última posición, de esta manera los evaluados en ambos estudios no perciben mayoritariamente conductas rígidas o determinantes por parte de sus jefes, también se encontró que semejanza con el estudio de Montenegro (2018), quien identificó un liderazgo situacional predominante como el liderazgo participativo y el tipo de cultura organizacional predominante es el tipo jerárquico Municipalidad provincial de Cajamarca, año 2017, dado que el liderazgo predominante en el presente estudio es el liderazgo de equipo y el trabajo de los integrantes de los equipos de trabajo es generalmente colaborativo, pudiendo incluso llegar a considerarse cooperativo y de generación de aprendizajes constructivistas. Consideran también los resultados respecto a la cultura organizacional jerárquica, en la identificación actual del

instrumento, entendiéndose que los evaluados consideran en sus jefes una mayor orientación a los resultados que a las personas.

Los resultados del segundo objetivo específico orientado a identificar y describir los tipos de cultura organizacional actual predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021, nos muestran un mayor grupo de evaluados dentro del tipo jerárquico, seguido del Ad-Hoc, Clan y por último el tipo mercado, los mencionados resultados se podrán comprender mejor con los presentados por Ferine et al, (2021) en la investigación referente a estilo empírico de liderazgo, cultura organizacional, conflicto y ética laboral en la determinación del desempeño laboral en la autoridad educativa, donde se encontró que el conflicto afecta de forma negativa al desempeño laboral de los empleados de esta organización, sin embargo, la ética, el liderazgo y la cultura organizacional tienen un efecto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad Educativa, dicha aproximación orienta el desarrollo de mayor número de investigaciones para comprender de mejor manera las variables y su modificación en el tiempo.

En relación con el tercer objetivo específico que busca identificar y describir los tipos de cultura organizacional preferida predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021, donde ese estudio identificó una mayor presencia del tipo de cultura clan, seguido del tipo Ad-hoc, de mercado y por último el jerárquico, los resultados permiten comprender que los evaluados quisieran desarrollar su actividad laboral siguiendo una serie de prácticas que involucren el trabajo en equipo y apoyo entre colaboradores, los mencionados resultados coinciden Muños (2019), quien desarrolla una investigación orientada a conocer el liderazgo directivo y cultura organizacional de los servidores públicos, quien recomienda que se debe fortalecer las capacidades en gestión institucional para de esta manera mejorar las relaciones vinculantes entre colaboradores, situación que tendría una clara implicancia hacia un tipo de cultura clan donde todos los colaboradores son importantes y deben participar a fin de cumplir con los objetivos de su institución y garantizar también el desarrollo de los mismos recursos humanos.

Finalmente, el cuarto objetivo específico que busca determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021, los resultados por distintos procedimientos estadísticos nos llevan a confirmar la hipótesis alterna de investigación y de esta manera aceptar la relación entre las variables, estos resultados coinciden con los presentados por Torres (2021), quien presenta la relación entre liderazgo y cultura organizacional en profesionales de salud de una clínica de la ciudad del Cusco, además coincide también con los estudios de Panta (2019) y Chung (2017) quienes al relacionar el liderazgo con la cultura organizacional y liderazgo con el impacto de la cultura organizacional pudieron comprobar la relación entre las variables, dichos resultados evidencian una condición lógica frente al presente estudio, al compartir las tipos de cultura organizacional y estilo de liderazgo que contiene al mayor grupo de evaluados características similares, de esta forma veremos que la cultura Clan es claramente favorecida por el estilo de liderazgo de equipo.

En referencia a la metodología utilizada, se pudo comprobar la ventaja del método cualitativo para el conocimiento de realidades no directamente observadas, debiéndose utilizar las apreciaciones de los docentes y personal administrativo a fin de conocer el tipo de cultura organizacional y el estilo de liderazgo predominantes, sin embargo es importante reconocer como limitación en el estudio la imposibilidad de generalizar los datos objetivos a otras Instituciones Educativas, aunque estas usen del mismo ámbito geográfico, dicha limitación no contraviene la utilización e resultados como antecedentes en investigaciones que aborden las variables de estudio o se orienten al desarrollo del alcance de investigación. Otra dificultad identificada fue la referente a distintos procedimientos para el llenado de instrumentos, situación que significó distintas fases de sensibilización y activación de acciones de soporte continua a los evaluados.

Por los mencionados resultados y análisis realizado se llega a considerar que el estudio presenta en su parte descriptiva una adecuada descripción de las variables, pudiendo los datos de estilos de liderazgo evidenciar características en los jefes o supervisores comportamientos que se orientan de mayor manera a la

orientación a las personas, donde los docentes y personal administrativo pueden sentir cierto empoderamiento al participar activamente de la ejecución de procesos e incluso de la toma de decisiones. En relación con la cultura organizacional se pudo confirmar la diferencia entre el tipo de cultura organizacional existente y la preferida por evaluados, siendo esta última la de clan, es importante mencionar que la cultura clan se podría claramente ver impulsada por el estilo de liderazgo encontrado. Además como aporte final se puede identificar la existencia de relación entre la cultura actual y el estilo de liderazgo encontrado, situación que permitiría asumir cambio en una de las variables al ejecutarse acciones para modificar la otra, además al existir relación entre la cultura preferida y el estilo de liderazgo, sería interesante establecer acciones que permitan migrar hacia una cultura clan que permita hacer consistente el proceso de gestión sobre todo dado el estilo de liderazgo de equipo como predominante.

VI. CONCLUSIONES

- Primera:** Al determinar la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional actual se concluyó que existe relación estadísticamente significativa para los trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco.
- Segunda:** Al identificar los estilos de liderazgo en trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, se identificó como estilo predominante: el liderazgo de equipo con un 47.4%, seguido del ajeno con 26.3%, social con 15.8% y finalmente el autoritario con un 10.5%.
- Tercera:** Al identificar la cultura organizacional actual en trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, se identificó como cultura predominante: a la cultura jerárquica con un 40.4%, seguida de la Ad-Hoc con 26.3%, clan 21.1% y finalmente el de mercado con 12.3%.
- Cuarta:** Al identificar la cultura organizacional preferida en trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, se identificó como cultura predominante: la cultura clan con 47.4%, seguida de la Ad-Hoc con 26.3%, mercado con 14.0% y finalmente la jerárquica con un 12.3%.
- Quinta:** Al determinar la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional preferida se concluyó que existe relación estadísticamente significativa para los trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera:** Se sugiere a los directivos de la Institución Educativa Pública, continuar con los procesos de evaluación y generación de indicadores organizacionales, a fin de analizar la evolución y cambio que conllevan distintas acciones de mejora continua y cambio contextual, permitiendo práctica conocer de mejor manera el perfil de sus trabajadores.
- Segunda:** Se sugiere a la dirección de la Institución Educativa Pública, propiciar capacitaciones para jefes y supervisores orientada a consolidar el estilo de liderazgos de equipo, teniendo en cuenta que es el mayormente percibido por los trabajadores y en el tiempo podría orientar a los líderes al desarrollo de acciones transformacionales para con sus trabajadores.
- Tercera:** Se sugiere a los trabajadores ser proactivos en las acciones organizacionales, sobre todo aquellas desarrolladas en equipos de trabajo y de esta manera orientar un cambio de cultura desde la acción participativa, la misma que con el tiempo podría significar el cambio de una cultura actual jerárquica a una de clan que es la mayormente deseada.
- Cuarta:** Reconocer la importancia de la cultura organizacional para el logro de los objetivos institucionales programados y desde la dirección consolidar estrategias que permitan vivenciar la pertenecía a la institución educativa desde una perspectiva positiva y articulada con los fundamentos del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Quinta:** Articular esfuerzos con la UGEL y actores sociales que permitan incorpora valores institucionales y prácticas importantes para la comprensión de la acción académica y la cobertura de necesidades sociales relevantes, a fin de generar consistencia en el entendimiento de la cultura organizacional y elementos del espíritu sociocultural de la localidad, región y país.

REFERENCIAS

- Acosta, D. (2017). Estilos de Liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del Espinal. Tesis de maestría para obtener el grado de magister en Educación, Universidad del Tolima, Ibagué, Tolima, Colombia. Recuperado el 07 de setiembre de 2021, de <http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2122/1/APROBADO%20DANNY%20ALEJANDRO%20ACOSTA%20CALDER%C3%93N.pdf>
- Arteaga, L. (2015). Definition and application of instruments, Methodology practices. *Colombiana de Sociología*, 79-102.
- Alsaqqa, HH., y Akyurek CE. (2021). Evaluación de tipos de cultura organizacional, estilos de liderazgo y sus relaciones dentro de los hospitales gubernamentales y no gubernamentales en la Franja de Gaza de Palestina. Departamento de Gestión de la Salud. Universidad de Ankara, Turquía. Recuperado el 07 de setiembre de 2021, de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85104500513&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=144f4aa1f7a8818723b1f35c3ff5a277&sot=b&sdt=b&sl=52&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership+and+organizational+culture%29&relpos=9&citeCnt=0&searchTerm=>
- Avolio, B., Walumbwa, F., y Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 421-449.
- Barroso, F., y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 67-96.
- Blake, R., y Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Gulf Publishing Company*, 140-142.
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *El diagnóstico de la cultura organizacional*. Unites States: Addison Wesley.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Chung, V. (2017). Impacto de la cultura organizacional en relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad

Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016. Tesis de doctorado para optar el grado de doctor en Educación con mención en Gestión Educativa, Universidad Peruana Union de Lima, Perú. Recuperado el 07 de setiembre de 2021, de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/733/V%c3%actor_Tesis_Maestr%c3%ada_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D'Alessio, F. (2018). *Pastillas para la gerencia 2: Liderazgo ¿mito o realziada?*. Lima: Planeta.

Estrada, S. (2007). Liderazgo atravez de la hsitoria . *Scientia et Technica*, 343-348.

Fernández, B. (2016). Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercado de Amway de Venezuela LLC. Tesis de maestría para obtener el grado de magister en Administración de Empresas, Instituto Superior de Educacao e Ciencias de Lisboa, Portugal. Recuperado el 07 de setiembre de 2021, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21889/1/Tesis%20de%20Maestr%CC%81a_%20Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Amway%20de%20Vzla.%20LLC.%20Versio%CC%81n%20final%207_6_2017.pdf

Ferine, KF., Adinia, R., Rahmadana, MF., y Indrí (2021). Un estudio empírico de liderazgo, cultura organizacional, conflicto y ética laboral en la determinación del desempeño laboral en la autoridad educativa de Indonesia. Indonesia: Universitas Pembangunan Panca Budi, Universitas Negeri Medan. Recuperado el 07 de setiembre de 2021 de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85111617332&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=144f4aa1f7a8818723b1f35c3ff5a277&sot=b&sdt=b&sl=52&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership+and+organizational+culture%29&relpos=46&citeCnt=0&searchTerm=>

Garbanzo, G., Orozco, y V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 15-29.

Gobierno Regional Cusco . (2012). *Proyecto educativo regional PER-CUSCO*. Cusco: GORE-CUSCO.

Goleman, D. (2011). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, S. A.

González P. (2018). Los cuatro pilares de la medicina de familia (7.^a ed.). Medicina Familiar. Lima, Perú: Hilmart S.A.

- Hampden, C. & Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Boston: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Jordan, R., y Garay, M. (2009). *Liderazgo realde los fundamentos a la práctica*. Santiago de Chile: Pearson.
- Kouzes, J., y Posner, B. (1996). The credibility factor: what followers expect from their leaders. *Business Credit*, 24-28.
- Lalangui, D. (2018). Población y muestra en tesis. *Manage-management sciences for health*, 12-40.
- Llanos, M.; Pacheco, M.; Romero, E.; Coello, F. & Armas, Y. (2016). La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana. Samborondón. Universidad ECOTEC
- Lapo, M., y Jácome, M. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista empresarial*, 11-16.
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- MINEDU. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo: Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016). *Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030*. Lima: MINEDU.
- Muños, M. (2019). *Liderazgo directivo y Cultura Organizacional de los servidores públicos de la U.E. Eloy Alfaro” Distrito 09D21, provincia de Guayas*. Tesis de maestría para obtener el título de maestra en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo sede Piura, Perú. Recuperado el 07 de setiembre de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41663/Mu%c3%b1oz_HMA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Perilla, P. (2018). *Diseño curricular y transformación de contextos educativos desde experiencias concretas*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Predraja, L., Marchioni, I., Espinoza, C., Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: Un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 3-14.

- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 17-25.
- Prieto, G., y Delgado, A. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles del psicólogo*, 67-74.
- Ritter, M. (2012). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Dircom.
- Rivera, A.; Carrillo, S.; Forgiony, J; Nuván, I. & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista espacios*, 27-40.
- Robbins, S.; Judge, T.; Millet, B. (2013). *Organizational behavior*. EEUU. Pearson.
- Robbins, S., y Junge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson.
- Santamaria, F. (2021). *Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas de Lima Metropolitana*. Tesis de doctorado para obtener el grado de doctor en Administración con Mención en Dirección Estratégica, Universidad San Ignacio de Loyola Lima, Perú. Recuperado el 07 de setiembre de 2021, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11298/1/2021_Santamaria%20Cruz.pdf
- Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. México D.F: Prentice-Hall.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Stamateas, B. (2021). *Liderazgo exitoso: ideas para alcanzar tu máximo potencial*. Madrid: Vergara.
- Susanto, YF., Nadirot y Sigit, DV. (2021). Las relaciones de liderazgo y cultura organizacional con el desempeño ambiental de los empleados en PT. Cahaya Mas. Programa de estudios de gestión ambiental, Programa de magister en la Universidad de Yakarta, Indonesia. Recuperado el 07 de setiembre de 2021, de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85110374611&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=67d102202e1a16191f2cef61a2057040&sot=b&sdt=b&sl=52&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership+and+organizational+culture%29&relpos=42&citeCnt=0&searchTerm=>

Torres, T. (2021). Liderazgo y cultura organizacional en profesionales de salud de la Clínica San José, Cusco-2020. Tesis de maestría para obtener el grado de maestra en Gestión de Servicios de Salud, Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú. Recuperado el 07 de setiembre de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58947/Torres_STT-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

ANEXOS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título: Estilos de liderazgo y Cultura organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones / Tipos	Indicadores	Técnica /Instrumento de medición
Variable I. Estilos de liderazgo	Se entiende como la manera de dirigir o gestionar a los trabajadores o colaboradores a cargo, evidenciado en una serie de conductas que determinan el estilo de acción (Blake & Mouton, 1964, citado por Montiel, 2015).	Se mide con un cuestionario de alternativas múltiples, compuesto por 18 reactivos (ítems), los mismos que permiten valorar la conducta del líder y ubicarlo dentro de uno de los estilos: autocrático centrado en las personas, diferente o líder de equipo. La valoración en la escala de calificación se mide en el rango de 1 a 5, seleccionándose alternativas que el rango de nunca a siempre.	Estilo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la gente • Orientación a la tarea 	Técnica: Encuesta
			Estilo centrado en la persona	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la gente • Orientación a la tarea 	Instrumento: Test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton
			Estilo indiferente	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la gente • Orientación a la tarea 	Escala de medición: De razón Escala Likert
			Estilo líder de equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la gente • Orientación a la tarea 	

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones / Tipos	Indicadores	Técnica /Instrumento de medición
Variable II. Cultura organizacional	Se considera como un grupo de supuestos básicos propios de un grupo, que en el tiempo demuestran adecuación y validez, siendo por tanto enseñados a futuros colaboradores a fin de generar una manera adecuada de percibir, pensar y sentir respecto a exigencias del entorno (Shein, 1988, citado por Pedraza, et al., 2015).	Se mide con un instrumento de recolección de datos que presenta seis criterios de análisis, en los cuales los evaluados deben repartir un porcentaje igual al 100 entre distintos enunciados formulados en relación con los estilos de liderazgo. El instrumento permite conocer la percepción actual y preferida de los evaluados respecto a la cultura organizacional y ubicarla en los estilos: clan, jerarquizada, Ad-hoc y mercado.	Clan	<ul style="list-style-type: none"> • Características • Dominantes • Liderazgo organizacional • Administración del recurso humano • Unión de la organización • Énfasis estratégico • Criterio de éxito 	Técnica: Encuesta
			Adhocrática		Instrumento: OCAI de Cultura organizacional
			Jerárquica		Escala de medición: Escala valorativa porcentual
			Mercado		

Matriz de consistencia

Título: Estilos de liderazgo y Cultura organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones / Tipos	Tipo, enfoque y diseño de la investigación	Población / Muestra
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021?	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021</p>	<p>H_i. Existe relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021</p>	<p>Variable 1 Estilos de liderazgo</p>	<p>1. Estilo autocrático 2. Estilo centrado en la persona 3. Estilo indiferente 4. Estilo líder de equipo</p>	<p>Tipo de investigación: Descriptivo-correlacional</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental-transversal</p> <p>Método: Deductivo</p>	<p>Población y muestra: 57 elementos entre personal académico y administrativa de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca</p> <p>Método de análisis de datos: Estadística descriptiva</p>
	<p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Identificar y describir los estilos de liderazgo predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021</p> <p>2. Identificar y describir los tipos de cultura organizacional actual predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia</p>		<p>Variable 2 Cultura organizacional</p>	<p>1. Clan 2. Adhocrática 3. Jerárquica 4. Mercado</p>		

	<p>de Calca – Cusco, 2021</p> <p>3. Identificar y describir los tipos de cultura organizacional preferida predominante en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021,</p> <p>4. Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021</p>					Chi cuadrado
--	---	--	--	--	--	--------------

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.		
B	La organización es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos		
C	La organización es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente		
D	La organización está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.		
TOTAL.		100	100
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia		
TOTAL.		100	100
3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO			
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		

B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo de recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo de recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL.		100	100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN			
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL.		100	100
5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS			
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL.		100	100
6. CRITERIO DE ÉXITO			

A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	Las organizaciones define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		100	100

FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nombre del instrumento: Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés, Organizational Culture Assessment Instrument)

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Autor: Cameron y Quinn.

Año: 2006.

Ámbito de aplicación: Empresa.

Administración: Individual.

Duración: 15 – 20 minutos.

Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						

8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						

Ficha técnica del Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Nombre: Test de estilos de Liderazgo

Año: 1964

Autores: Blake & Mouton

Publicación: Universidad de Ohio (USA)

Objetivo: Evaluar y calificar el estilo de liderazgo, son 60 preguntas entre las cuales se pondera el puntaje interpretándose a través de una escala de puntos. El Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton está dirigida a los estilos de liderazgo que nos ayudará a medir los factores fundamentales que influyen en su rendimiento laboral en los directivos. La aplicación de la escala es individual suele durar un promedio de 25 minutos aproximadamente; siendo un tiempo prudente para que pueda valorarse correctamente el cuestionario.

Administración: No hay tiempo límite, pero se estima en un promedio de 25 minutos aproximadamente

Áreas de Aplicación: Investigación, orientación y asesoría psicológica en los campos educativos y organizacionales.

Validación de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Estilos de liderazgo y Cultura organizacional en la Institución Educativa

Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				OBSERVAC.
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.- Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																					X
2.- Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					X
3.- Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			X		
4.- Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					X
5.- Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			X		

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Gareth del Castillo Estrada**; con DNI N° **16716799**; **Doctor en Educación, Magister en Administración de Empresas /MBA–ESAN, Magister en Psicología Organizacional - USMP**; desempeñándome actualmente como **Docente Universitario** en la **Universidad Andina del Cusco**; por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos de investigación. Los cuales se aplicarán en el proceso de la investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes valoraciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente, en la ciudad del Cusco el 29 de setiembre de 2021.

Apellidos y Nombres : Del Castillo Estrada Gareth

DNI : 41884386

Especialidad : Doctor en Educación

E-mail : gdelc@live.com




Gareth del Castillo Estrada

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Estilos de liderazgo y Cultura organizacional en la Institución Educativa

Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				OBSERVAC.
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.- Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																					X
2.- Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			X		
3.- Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			X		
4.- Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					X
5.- Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			X		



CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, **Ivar Enrique Del Castillo Estrada**; con DNI N° **16716799**; **Magister en Administración de Empresas /MBA–ESAN, Master Marketing Intelligence Bussiness & Marketing School ESIC –España**; desempeñándome actualmente como **Profesional Independiente**; por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos de investigación. Los cuales se aplicarán en el proceso de la investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes valoraciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

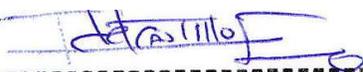
En señal de conformidad firmo la presente, en la ciudad del Cusco el 29 de setiembre de 2021.

Apellidos y Nombres : Del Castillo Estrada Ivar Enrique

DNI : 40416626

Especialidad : Magister en Administración de Empresas

E-mail : ivarenrique@gmail.com


Mgt Ivar E. Del Castillo Estrada

Ivar Enrique del Castillo Estrada

Validación de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Estilos de liderazgo y Cultura organizacional en la Institución Educativa

Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				OBSERVAC.
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.- Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																					X
2.- Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					X
3.- Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				X	
4.- Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				X	
5.- Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				X	

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, **Luis Fernando Gamio Gonzales**; con DNI N° 43793076; **Magister**; Psicólogo de profesión desempeñándome actualmente como **Docente Universitario** en la **Universidad Andina del Cusco**; por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos de investigación. Los cuales se aplicarán en el proceso de la investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes valoraciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente, en la ciudad del Cusco el 29 de setiembre de 2021.

Apellidos y Nombres : Gamio Gonzales Luis Fernando

DNI : 43793076

Especialidad : Magister

E-mail : lgamio@uandina.edu.pe



Mg. Ps. Luis Fernando Gamio González

Luis Fernando Gamio Gonzales

Confiabilidad de los instrumentos

POBLACIÓN

Según datos entregados por la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca, para el año 2021 la población asciende a 57 colaboradores, entre personal académico y administrativo.

MUESTRA PILOTO

Para determinar la muestra piloto se seleccionaron 17 colaboradores seleccionados aleatoriamente del universo analizado en el estudio.

PROCEDIMIENTO

1. Se realizan procedimientos de selección aleatoria considerando trabajadores activos, identificándose 17 sujetos.
2. Se sensibiliza a los participantes en esta primera fase y se les entrega de manera física las pruebas, previa aceptación de la institución y consentimiento de los participantes.
3. Se adecua para que las respuestas señaladas por los entrevistados sean adecuadas para el cálculo del estadístico alfa de Cronbach.

Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico SPSS V.25, a la vez de determina la confiabilidad mediante coeficiente de Alfa de Cronbach.

Resultados de la Fiabilidad (Confiabilidad) del Instrumento

Para determinar la fiabilidad del instrumento, se tomó una muestra piloto de 17 representantes de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Una vez recogida la información, se procedió a registrarla en el paquete estadístico SPSS, para después determinar el Alfa de Cronbach, el cual tiene la siguiente fórmula:

Determinación del Alfa de Cronbach Test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.871	18

Determinación del Alfa de Cronbach Prueba OCAI de Cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.916	24

Conclusión: El Alfa de Cronbach para el Test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton es de 0.871, lo que indica que la concordancia entre las observaciones es "BUENA", de igual manera ocurre para la Prueba OCAI de Cultura organizacional, con un coeficiente de 0.916. Según la Escala de George y Mallery los resultados obtenidos serían confiables para ambos instrumentos.



INSTITUCION EDUCATIVA
"HUMBERTO LUNA" - CALCA
C.M. 0233114



"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"
"CUSCO CAPITAL HISTÓRICA DEL PERÚ"

Calca, 30 de setiembre de 2021.

OFICIO N° 046-DIR-IE-HL/UGEL-C-2021.

SEÑOR : Ps. ALEXANDER MOLERO PIMIENTA

C I U D A D .

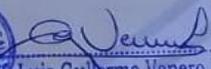
ASUNTO : ACEPTA REALIZACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA "HUMBERTO LUNA" DE CALCA

Tengo el grato honor de dirigirme a Ud. para manifestarle que habiendo recibido su solicitud mediante la cual peticona realizar su trabajo de investigación para su post grado en la Universidad César Vallejo sobre "**Tipos de Liderazgo y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Humberto Luna de Calca**", me permito dar respuesta formal aceptando la realización de su trabajo de investigación

Es propicia la oportunidad para expresarle a Ud. las distinguidas consideraciones de estima personal.

Atentamente.




Prof. Luis Guillermo Venero Lovón
DIRECTOR



**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	CODIGO MODULAR:0233114
INSTITUCION EDUCATIVA HUBERTO LUNA DE CALCA – CUSCO	
Nombre del Titular o Representante legal: LUIS GUILLERMO VENERO LOVÓN	
Nombres y Apellidos LUIS GUILLERMO VENERO LOVÓN	DNI:24463912

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [X], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA HUMBERTO LUNA DE LA PROVINCIA DE CALCA – CUSCO, 2021	
Nombre del Programa Académico: MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA	
Autor: Nombres y Apellidos ALEXANDER MOLERO PIMIENTA	DNI:23999052

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Calca, 24 de febrero del 2022



Firma: _____

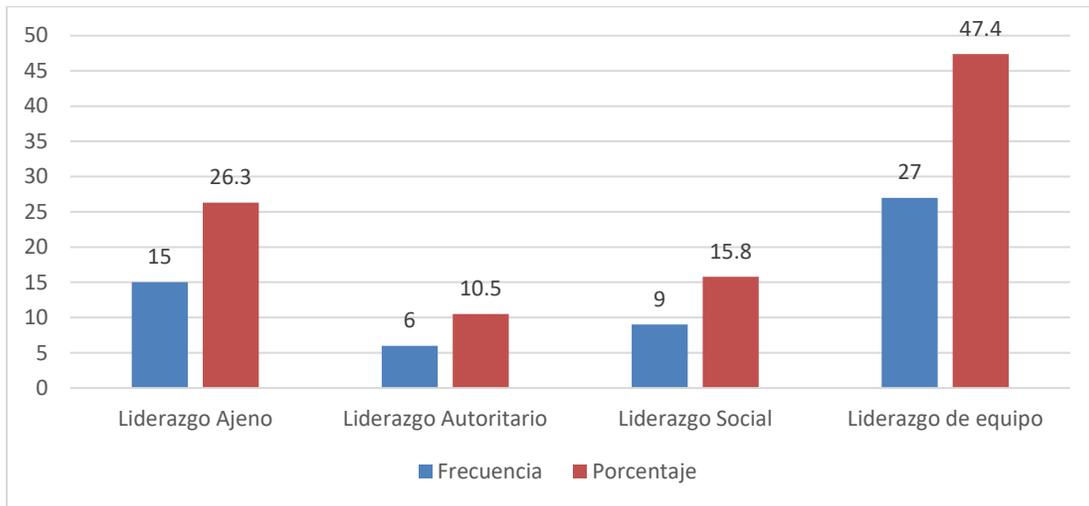
Luis Guerrero Venero Lovón
Prof. Luis Guillermo Venero Lovón

(Titular o Representante legal de la Institución)

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

Figura 1

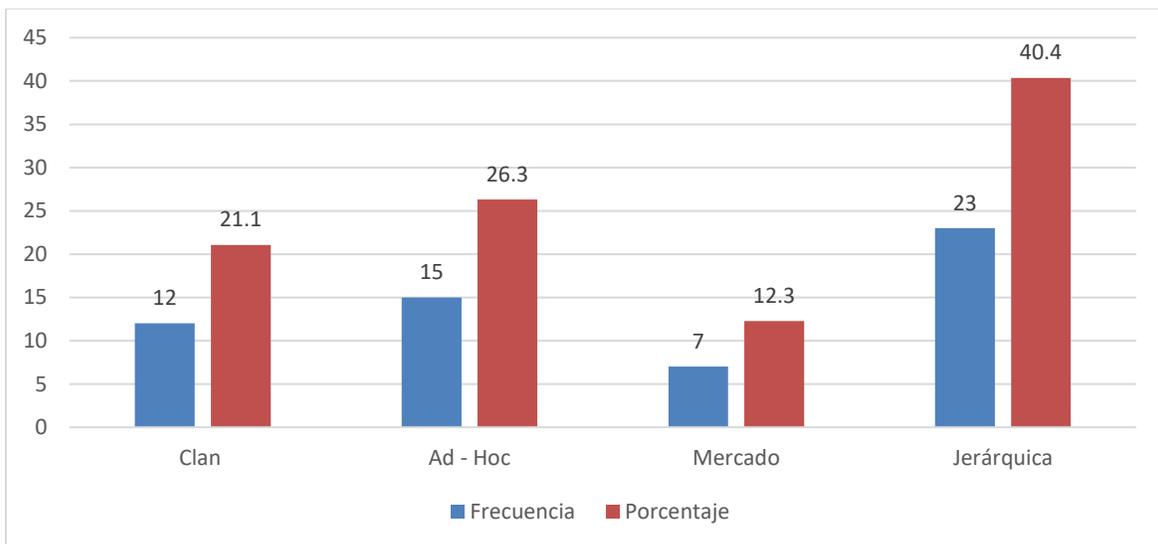
Estilos de liderazgo en la IEP Humberto Luna



Nota: La figura nos muestra los resultados obtenidos para los estilos de liderazgo en la IEP Humberto Luna

Figura 2

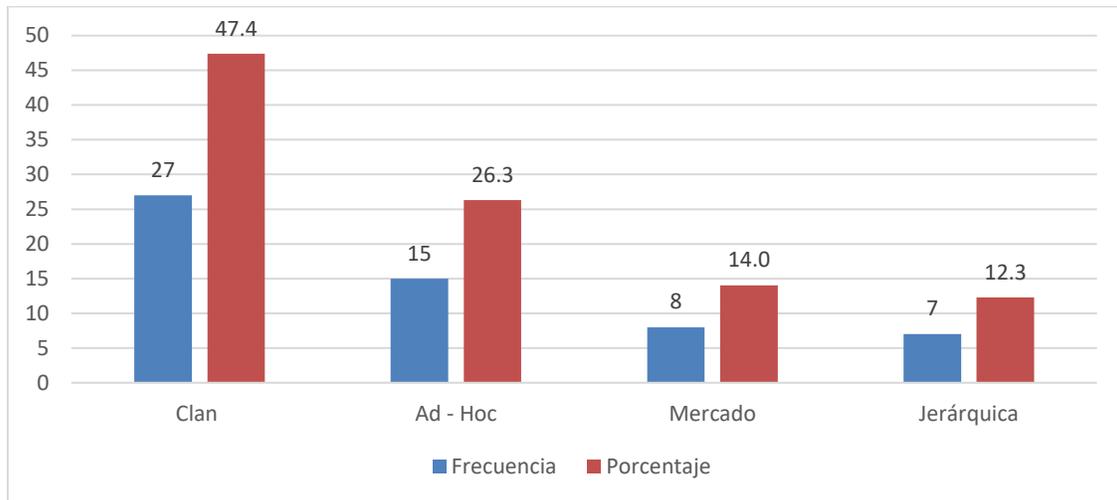
Tipo de cultura organizacional actual en la IEP Humberto Luna



Nota: La figura nos muestra los resultados obtenidos para el tipo de cultura organizacional actual en la IEP Humberto Luna.

Figura 3

Tipo de cultura organizacional preferida en la IEP Humberto Luna



Nota: La figura nos muestra los resultados obtenidos para el tipo de cultura organizacional preferida en la IEP Humberto Luna.

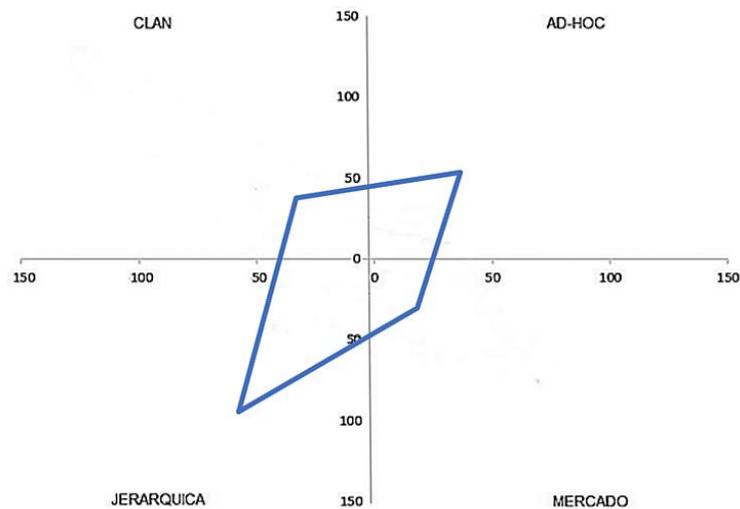


Figura 4. *Tipo de cultura organizacional actual en la IEP Humberto Luna – valor promedio*

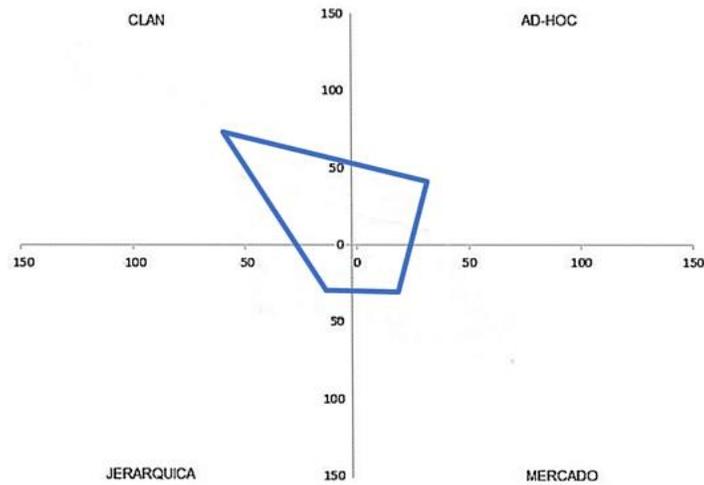


Figura 5. Tipo de cultura organizacional preferida en la IEP Humberto Luna – valor promedio

Tabla 6

Prueba de Kolmogórov-Smirnov de una muestra para las variables estilos de liderazgo y cultura organizacional preferida

	Estilo de liderazgo	Cultura organizacional preferida
N	57	57
Estadístico de prueba	0.291	0.280
Sig. asintótica (bilateral)	0.000 ^b	0.000 ^b
<p>a. Distribución de prueba normal</p> <p>b. Corrección de significación de Lilliefors</p>		

Nota. Se utilizó el estadístico Kolmogórov-Smirnov a fin de determinar la distribución de los datos evaluados y seleccionar una prueba estadística que permita corroborar los resultados obtenidos haciendo uso de los puntajes directos.

Tabla 7

Prueba de Kolmogórov-Smirnov de una muestra para las variables estilos de liderazgo y cultura organizacional preferida

	Estilo de liderazgo	Cultura organizacional preferida
N	57	57
Estadístico de prueba	0.291	0.259
Sig. Asintótica (bilateral)	0.000 ^b	0.000 ^b
a. Distribución de prueba normal		
b. Corrección de significación de Lilliefors		

Nota. Se utilizó el estadístico Kolmogórov-Smirnov a fin de determinar la distribución de los datos evaluados y seleccionar una prueba estadística que permita corroborar los resultados obtenidos haciendo uso de los puntajes directos.