



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

**Estilos de liderazgo directivo y cultura organizacional docente en
una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Rivera Adriano, Rocio Elizabeth (ORCID: 0000-0002-9424-6364)

ASESOR:

Dr. Albornoz Jiménez, Carlos Francisco (ORCID: 0000-0002-7543-2495)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios, por brindarme fortaleza y sabiduría para continuar con este arduo camino académico aún en circunstancias adversas.

A mi querida madre Mirtha quien es mi motivación, a mi novio Ivan por siempre incentivar me a continuar y cumplir mis metas y con cada uno de mis propósitos profesionales y académicos.

Rocio

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, a través de sus directivos y colaboradores siempre estuvieron pendientes en todo este proceso de aprendizaje.

Al Dr. Carlos Albornoz por su dedicación, paciencia y por todos los conocimientos brindados.

El autor

Índice de contenido

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	16
3.1 Tipo y diseño de la investigación	16
3.2 Variables y operacionalización	17
3.3 Población, muestra, muestreo	18
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos	19
3.5 Procedimientos	19
3.6 Método de análisis de datos	20
3.7 Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS	36
ANEXOS	42

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 01.	Prueba de normalidad	20
Tabla 02.	Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022	21
Tabla 03.	Relación entre la dimensión democrático y Cultura organizacional en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022	22
Tabla 04.	Relación entre la dimensión autocrático y Cultura organizacional en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022	22
Tabla 05.	Relación entre la dimensión liberal y Cultura organizacional en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022	23
Tabla 05.	Prueba de asociación de Tau de Kendall	24

Resumen

El estudio, tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022. El tipo de estudio según su nivel de alcance es relacional, el diseño de estudio es no experimental, transversal, descriptivo correlacional. Se trabajó con la población censal, constituida por 37 docentes; para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta a través de la aplicación de los instrumentos cuestionario sobre estilos de liderazgo directivo y cuestionario sobre cultura organizacional, la aplicación de estos instrumentos se realizó de manera presencial, teniendo en cuenta el orden de grados y aulas dentro de la Institución, se recolectaron los datos que fueron mediante tablas de frecuencia, diagramas de barras, tablas de contingencia y prueba no paramétrica Rho de Pearson. Entre los resultados más resaltantes se determinó que dentro de la relación significativa más baja es la del liderazgo democrático contra la cultura organizacional con solo 0.181; concluyendo que, la variable estilos de liderazgo directivo tiene una correlación positiva pero muy baja, con la variable cultura organizacional; según el factor de correlación de Pearson (0.152). cuyo valor de significancia es 0.370 superior a 5%, la cual no es significativa ($p > 0.05$).

Palabras clave: Liderazgo directivo, compromiso organizacional, institución educativa.

Abstract

The objective of the study was to determine the relationship between managerial leadership styles and the teaching organizational culture in an Educational Institution of Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022. The type of study according to its level of scope is relational, whose study design is non-experimental, cross-sectional, descriptive correlational. We worked with the census population, consisting of 37 teachers. For the data collection, the survey technique was used through the application of the questionnaire instruments on managerial leadership styles, and the questionnaire on organizational culture, it was carried out virtually through the Google forms tool, the data were collected through tables of frequency, bar diagrams, contingency tables and non-parametric Pearson's Rho test. Among the most outstanding results, it was determined that within the lowest significant relationship is that of democratic leadership against organizational culture with only 0.181; concluding that the managerial leadership styles variable has a positive but very low correlation with the organizational culture variable; according to Pearson's correlation factor (0.152). whose significance value is 0.370 greater than 5%, which is not significant ($p > 0.05$).

Keywords: Executive leadership, organizational commitment, educational institution.

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto que nos encontramos actualmente y con los cambios que se han dado debido a la pandemia no solo a nivel nacional, sino también de magnitud mundial, provocando exigencias y saliendo a la luz muchas necesidades en diversos sectores; uno de los más afectados y que en los últimos años ha sido puesta en emergencia ha sido el sector de educación, en este sentido, los directores, líderes de las instituciones educativas quienes por muchos años venían realizando un trabajo tradicional en la conducción y dirección no solo de la institución sino de los docentes que la conforman, han tenido que aceptar el reto de realizar cambios en cuanto a la dirección de sus instituciones y cambiar la presencialidad por el trabajo virtual, poniéndose en evidencia los diferentes estilos de liderazgo que emplean cada uno de ellos y la influencia que tiene esta en cuanto a la cultura organizacional de los docentes; motivo que impulsa a poder realizar esta investigación.

Dentro de la realidad problemática consideramos evidencias internacionales como informes de la UNESCO(2018) en donde menciona que en Europa y Asia la verdad es diferente, los estilos de liderazgo en directivos y educadores es aplicada como un método ya que proporciona espacios de progreso y crecimiento; una prueba de ello se da en Alemania y Japón; en donde la labor en equipo es primordial del desarrollo educativo; pues ello aporta a la calidad de la educación, partiendo del liderato que los directivos ejercen en los docentes y la influencia que ejerce en el trabajo docente.

Por otra parte, la UNESCO(2020) menciona que en los países americanos como Chile, existen buenos líderes quienes conducen al éxito de una entidad pública o privada, por ello menciona que, en este país, se ha transformado en uno de los territorios con un buen nivel de progreso didáctico, siendo uno de los ejes principales el liderazgo directivo y el trabajo en equipo; cuyo objetivo principal es cooperar con la ejecución de las aptitudes en los directores de los centros escolares; pues permite alcanzar una educación de calidad con educadores

comprometidos y estudiantes que se desarrollan en condiciones sociales y culturales.

Las circunstancias presentadas mundialmente provocadas a causa del Covid-19 ensancharon los espacios de desnivel, incitando a más de 160 millones de estudiantes abandonar sus instituciones (Unesco, 2020). Asimismo, la docencia latinoamericana halló un conjunto de problemas que incrementan a las que se tenían como: el liderazgo educativo, aplicación curricular, los recursos y materiales, los métodos de enseñanza, el compromiso docente, las emociones de los educandos y familias (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

En el área nacional, la verdad no es muy reconfortante, se sabe que hay una escasa praxis de la forma de liderazgo en directores y docentes que marquen la diferencia, pues muestran conformismo, reacios al cambio y escasos de aspiraciones con relación al desarrollo educativo (Díaz y Ñopo (2016). El liderato directivo y la forma de organización docente es deficiente, viéndose reflejado durante la pandemia y el tiempo de trabajo remoto, pudiéndose percibir el escaso liderazgo que hay dentro de las instituciones y la escasa cultura organizacional docente, repercutiendo en los progenitores quienes no desean que sus niños en un futuro sean docentes (Minedu 2021).

En el Perú, así como en otros países latinoamericanos se tiene el Proyecto Educativo Nacional (PEN 2021) cuya prioridad es mejorar la carrera docente no teniendo resultados favorables ya que encuentran docentes insatisfechos, desmotivados y con desconfianza.

La situación en Cerro de Pasco es bastante similar a los demás departamentos del Perú, muestra de ello encontramos a una Institución Educativa en Yanacancha – cuya población es de 35 docentes en el nivel primario y dos directivos encargados de la administración, se pudo percibir que hace 8 años la institución ha tenido buenos resultados en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes, viéndose reflejadas en las evaluaciones Censales con resultados óptimos en las asignaturas (Minedu 2018) estos resultados nos dan a conocer que hubo un buen trabajo directivo - docente dentro de la institución en estos años, en

la actualidad se ha podido percibir los cambios significativos, pues han habido cambios significativos en cuanto a la forma de liderazgo institucional y la forma de organización docente, puesto que en últimos cinco años hubo tres gestiones diferentes, cada una de ellas con estilos de liderazgo diferente, en ciertas situaciones con efectividad y otras con una serie de falencias que repercuten en la estabilidad docente y retención de estudiantes. Por consiguiente, se espera que posteriormente con el retorno a clases presenciales y con el liderazgo de los nuevos directivos la institución recupere el prestigio educativo que tenía hasta antes de la pandemia y que los docentes se vean comprometidos en restablecer la cultura dentro de la organización en bien de la educación y la institución; obteniendo logros significativos que se vean reflejados en la población del distrito y den paso a la retención y al incremento de estudiantes.

De acuerdo con el análisis realizado en los párrafos anteriores es necesario encontrar el grado de correspondencia existente entre las formas de liderazgo directivo y la cultura organizacional docente; así poder entender el grado incidente que estas tienen, de esta manera realizar un diagnóstico y emprender acciones idóneas con el fin de perfeccionar el servicio educativo; lo que propone las interrogantes que orienten la exploración: Problema general: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco 2022?; de la misma manera nos enfocamos en el problema específico: ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión estilo democrático y Cultura organizacional de los docentes de una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022? ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión el estilo autocrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco? ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión el estilo liberal y cultural organizacional de los docentes de una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco?.

La investigación se basó desde el punto teórico, práctico, metodológico y social. Desde el punto teórico la investigación se justifica por su valor teórico, en donde sistematizamos información sobre las formas de liderazgo y la particularidad

que presentan, desde el aspecto práctico se analizó el desempeño directivo y la forma de liderar dentro de la institución, también se tuvo en cuenta el valor de la cultura organizacional y en el área social se pudo ver de qué manera la investigación pudo beneficiar a la parte administrativa y docente, mejorando así la cultura organizacional, pues el estudio se trata sobre los diseños de liderato y el nivel de dominio para mejorar los trabajos dentro de la institución; asimismo se empleó como instrumento una encuesta y cuestionarios que permitieron recaudar información.

Para poder determinar el problema de investigación se ha propuesto el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

En cuanto a los objetivos específicos se tiene: Determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo democrático y Cultura organizacional de los docentes de una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco 2022. De la misma manera consideramos lo siguiente; Determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo autocrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco 2022. Finalmente; Determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo liberal y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

Así mismo la hipótesis general que se ha formulado en el estudio es: Existe relación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022; así mismo mencionamos las específicas: existe relación entre la dimensión el estilo democrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, existe relación entre la dimensión el estilo autocrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, Finalmente existe relación entre la dimensión el estilo liberal y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Seguidamente, se mencionan las investigaciones seleccionadas a nivel internacional:

En el estudio desarrollado por Ferine (2021), Indonesia. Cuyo objetivo fue analizar el predominio de las formas de liderazgo en la cultura organizacional y el compromiso docente, teniendo un enfoque cuantitativo con un diseño tipo básico, correlacional de corte transversal, aplicó la técnica de la encuesta a una población de 180 individuos; concluyendo que, el conflicto y la falta de liderazgo influyen negativamente en el desempeño del personal.

Por otro lado, González (2017), en su trabajo desarrollado en México acerca de la detección del liderazgo como ente predominante en un buen ambiente organizacional educativo; mediante un diseño correlacional descriptivo cuantitativo básico, utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario a los 87 colaboradores de la institución, con el objetivo de determinar el nivel de clima laboral, concluyendo que, un porcentaje de educadores encuestados se encuentran disconformes con los estilos de liderazgo aplicados; así mismo, manifestaron que la cultura organizacional está presente, pues tienen la disponibilidad para contribuir y crear un buen ambiente de trabajo; reafirmando su inclinación y compromiso por la labor educativa, permitiendo perfeccionar su productividad con una adecuada dirección y con un liderazgo pertinente.

En el estudio realizado por Jiménez (2016) en el país de Colombia, el propósito del fue explicar y observar la forma de dirección de los directivos y el ambiente organizacional docente de una institución educativa, a través de un enfoque mixto propositivo con corte transversal, emplearon las técnicas de la encuesta y la observación con una muestra de 69 directivos de la institución, concluyendo que, los funcionarios, docentes y estudiantes evaluados identifican a los diferentes estilos de liderazgo presentes en los directivos, la información obtenida evidencio que hay una postura inconstante e inalterable con respecto a las

actitudes del jefe, no permitiendo establecer un correcto liderazgo dando como resultado un clima organizacional inadecuado.

Por otro lado; Plúa (2018) en Guayaquil – Ecuador realizó un estudio para precisar cómo es la incidencia del liderazgo directivo en la cultura organizacional en los docentes, esta investigación fue descriptivo-correlacional con un enfoque cuantitativo, empleando dos encuestas, para cuantificar el liderazgo directivo teniendo 30 ítems para cada variable, la población conformada fue 31 docentes, concluyendo que, existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y la cultura organizacional ya que se pudo evidenciar que existe el valor Spearman (Rho) fue 0,593 , lo que indicaría que existe una correlación positiva moderada, y altamente significativa, así también se logra determinar que el 42% de educadores presentan un valor deficiente en liderazgo, mientras tanto; muestran un nivel medio de cultura organizacional, seguidamente se evidencio valores de Rho de Spearman : 0,813 y de significancia 0,000 lo que permite concluir que el liderazgo directivo influye significativamente en la cultura organizacional de la escuela de educación básica “Enrique Gil Calderón”.

Así mismo Muños (2019) en Guayas – Ecuador realizó un estudio para establecer la conexión entre cultura organizacional y liderazgo directivo en los colaboradores de una institución. El tipo de investigación fue cuantitativo - correlacional, descriptivo empleando como instrumento dos cuestionarios para medir cada una de las variables en donde obtuvo un porcentaje mínimo de confiabilidad; el estudio estuvo conformado por 52 personas. Concluyendo que hay correlación elevada entre las variables; también resaltó la importancia de consolidar las competencias dentro de la gestión institucional y así poder mejorar los lazos entre compañeros.

Para los antecedentes nacionales encontramos a Carmona (2016) en su estudio realizado en Chachapoyas, determino que la investigación realizada tuvo un enfoque cuantitativo, relacional, de tipo: Observacional, Prospectivo, Transversal y analítico. El estudio fue precisar la coherencia existente la variable estilos de liderazgo y cultura organizacional en educadores de Ciencias, su muestra estuvo conformada por 50 pedagogos en condición de nombrados y contratados,

emplearon formularios sobre estilos de liderazgo, concluyendo que, se aprueba la hipótesis Nula, la cual indica que no existe relación entre las variables de estudio, esto indicaría que cada una es independiente.

Así también Paredes y González (2017) en su tesis de doctorado tuvo como objetivo determinar la implicancia del liderazgo en la cultura organizacional de una institución, a través de un estudio correlacional con corte transversal descriptivo, aplicó la técnica de la encuesta a los 56 directivos de la institución, concluyeron que de acuerdo con los encuestados entre docentes y administrativos de la institución educativa considera que el estilo de liderazgo del directivo es bueno, con un 54% de aceptación. Logrando concluir que es importante las formas de liderar si se relaciona con el clima organizacional de una organización, pero los encuestados indican que el director, tiene su propio estilo de dirigir, teniendo un corte de tipo autocrático, esto genera malestar en la plana docente y administrativos de la institución.

Por otro lado, Panta (2019) en Barranca realizó una investigación sobre liderazgo y cultura organizacional en docentes, el estudio realizado fue descriptivo correlacional, el objetivo de estudio fue determinar la existencia de relación ente las variables de estudio; el diseño empleado es no experimental – correlacional – transversal con enfoque cuantitativo. La población analizada estuvo conformada por 50 docentes, empleando dos cuestionarios conformados por 15 preguntas para medir la primera variable y 18 para la segunda tres dimensiones; usó para la hipótesis el Rho de Spearman, concluyendo que existe correlación entre ambas variables.

Así mismo, Espinoza (2017) en su trabajo analizó ampliamente las variables de clima organizacional, liderazgo transformacional y desempeño docente, mediante un enfoque cuantitativo, basado en los tipos: descriptivo, correlacional y analítico. Teniendo como muestra 60 docentes del nivel inicial y directivos, esta información fue recolectada mediante diferentes pruebas - test de liderazgo, concluyendo que existe un enlace significativo entre las variables, considerando así que los estilos de liderazgo son vaticinadores del ejercer docente, encontrando

relación significativa de estas, sin embargo, ambos estilos de liderazgo no están relacionados y tiene repercusión dentro de la cultura organizacional.

De igual manera, Sánchez (2015), desarrollo un estudio cuyo fin fue instaurar el enlace entre Liderazgo directivo y cultura organizacional, según el tipo de investigación fue aplicada, con diseño descriptivo correlacional aplicó la técnica de la encuesta a los 126 colaboradores de la institución, docentes de los tres niveles de las instituciones educativas de la red n°18 empleando una encuesta y de instrumento el cuestionario con 82 Ítems la primera variable y la variable 2 con 60 ítems, concluyendo que, hay relación positiva y deficiente entre las dos variables en las instituciones educativas; existiendo relación positiva y escasa entre estas variables. La primera variable tiene una débil correlación con la variable 2; de la misma manera el liderazgo transaccional tiene una positiva y escasa correlación con la cultura organizacional en las instituciones.

Al respecto, Astete (2018) en Tacna, desarrolló una investigación sobre estilos de liderazgo y cultura organizacional en docentes; teniendo como objetivo encontrar la correspondencia positiva entre ambas variables. El método empleado fue cuantitativo de tipo correlacional, teniendo como instrumento una encuesta la cual se le aplicó a los 63 trabajadores, concluyendo que, se evidencian los valores entre el líder directivo y la sabiduría organizativa entre los maestros, los resultados proponen que hay una sabiduría informal en los docentes, reflejándose en los directivos quienes no emplean estrategias pertinentes para socializar temas y llegar a la meta establecida. Por lo tanto, se determina que no hay relación positiva entre ambas variables.

Con respecto a las hipótesis relacionadas a las variables de estudio, se inicia explicando diversos aportes teóricos como aporte de la variable 1 Estilos de Liderazgo.

Cuando mencionamos la palabra líder, considero que se inicia en el desarrollo de la historia, pues han existido personas a las que se les denomino guías y ejemplos a seguir, en la actualidad se ha visto la presencia de personas quienes gracias a sus aportes y su gran influencia han marcado el desarrollo de nuestra historia con logros para la humanidad, cambios que han dejado huellas y serán la

evidencia de porque ayudaron a sus pueblos a alcanzar la supervivencia, el desarrollo y la civilización. (saberes obtenidos de diferentes textos).

De esta manera es primordial definir su teoría, para la RAE (2020), viene a ser el ser encargado de direccionar a otras en el cumplimiento de fines comunes. Para Manzanilla (2020), el líder es una persona diferente de otras, quien tiene seguidores y es capaz de influenciar positiva o negativamente. Por otro lado, Cumlaude (2021), describe al líder como un ser con su propia forma de pensar y es diferente de los demás y argumenta su posición para ser el guía de otros. De esta manera se puede concluir que no todas las personas tienen la capacidad de ser líderes, pues es primordial cumplir con algunos ciertos requisitos que le permitan ser una persona idónea, capaz de conducir al éxito a un conjunto de personas.

El liderazgo puede ser estudiado desde diferentes contextos, sin embargo, las que han obtenido mayor confiabilidad últimamente parte de una composición presentada por un conjunto de características en la exposición de comportamientos del líder, considerando como competencias la dirección y gestión, la importancia de iniciar desde la concepción del liderazgo y comprender su proceso evolutivo. Para Barroso y Salazar (2010) quienes deducen que el liderazgo no debe ser limitado por la persona quien lo pone en práctica, sino también al contexto permitiéndole su desarrollo en la sociedad, finalmente ejerciendo como guía de los procesos y el protector de su misión.

La RAE (2021), define al liderazgo como ente de superioridad de un ser que realiza diferentes acciones (párr. 5). Entendiéndose como la terminación que deriva de acciones del líder, considerando que hay diferentes conclusiones ello, es así como la psicología organizacional lo comprende como la naturaleza de un individuo que le permiten formular planes para dirigir la vida de sus pares a la misión de resultados exitosos, haciendo de lado aquellos obstáculos que se le presentan en el cumplimiento de su objetivo.

El liderazgo directivo viene a ser la influencia puesta en práctica por el director de forma regular y permanente en los diferentes contextos del quehacer educativo presentados en el ambiente escolar, orientada a través del proceso de comunicación y encausada para el logro de metas y objetivos educativos

propuestos. (Reyes, 2012, p.49), sin embargo, el liderazgo educativo está encausado al desarrollo de un conjunto de procesos que relaciona directamente a los líderes con la organización, permitiendo así emplear la influencia en la conducción del comportamiento y en la dirección que lleva a los integrantes de una comunidad escolar. (Suárez, 2011, p. 7).

Se puede deducir que el liderazgo es la unión de talentos que presentan algunos individuos con el fin de influenciar positivamente en los que no tienen estas características, permitiendo así que el grupo de personas puedan cumplir las metas y se beneficien a todos los componentes del equipo. (Asnai 2017)

Hersey (2007) citados en Ayoub (2010), mencionan que los estilos de liderazgo directivo vienen a ser espacios congruentes del comportamiento presentes en una persona y que son observadas por los demás cuando están presentes en las actividades de otros.

De esto se puede entender que dentro de las instituciones encontramos líderes que guían a su personal a cargo, poniendo sobre ellos autoridad y buen trato. Por su parte (Stamateas 2021) desde otro ángulo nombra al líder como el responsable de gestionar el poder asignado y ponerlo en práctica con el fin de cumplir las metas establecidas para el logro de objetivos del equipo de trabajo; así también este liderazgo es empleado por todos los integrantes del grupo de trabajo, pues participan en la toma de decisiones, es preferible emplearlo cuando se busca un resultado de alta calidad, todos se ven involucrados en buscar un bien común dentro del área de trabajo (Gonos y Gallo, 2013).

Por otro lado, (Newstron 2011, p. 169) define como el proceso de influir y apoyarse entre todos para que el desarrollo sea favorable y se puedan cumplir metas y objetivos. La persona que asume el papel de líder solo interviene en el caso que se desee mejorar algún aspecto técnico o de relaciones humanas, siempre toma en cuenta la opinión de los demás para así tomar una decisión final pues es quien deberá responder por los resultados laborales; es primordial que posea una alta capacidad de organización y dirección en las reuniones laborales para generar

confianza y seguridad en los demás; finalmente una de las características primordiales que presenta es la facilidad que tiene para relacionarse con los integrantes de su equipo y conocer sus necesidades, intereses y nuevas ideas.

Este liderazgo es empleado por todos los integrantes del grupo de trabajo, pues participan en la toma de decisiones, es preferible emplearlo cuando se busca un resultado de alta calidad, todos se ven involucrados en buscar un bien común dentro del área de trabajo (Gonos y Gallo, 2013).

Este tipo de líder no informa ni da explicaciones de sus objetivos, mantiene su autoridad en base a presión ejerciéndola a través de amenazas económicas y recompensas; no considera la opinión del personal a cargo en la toma de decisiones ni da explicaciones (Gómez 2017, p. 39). En este estilo de liderazgo se caracteriza por la presencia de obediencia, lealtad y respeto por los roles de cada colaborador; sin embargo, las decisiones que se toman son responsabilidad del líder y se espera que los demás obedezcan las órdenes al pie de la letra; este tipo de autoridad se ejerce aplicando premios y castigos (Hernández et al. 2020) por lo mismo es considerado una forma extrema de liderazgo en donde se espera que los colaboradores obedezcan y sigan sus órdenes.

Una de las principales preocupaciones de este tipo de líder viene a ser el rendimiento laboral de sus trabajadores y poniendo en segundo lugar el lado personal de estos; considerándolos poco confiables, irresponsables y con necesidad de ser supervisados permanentemente con el fin de obtener buenos resultados (Barbosa y Hurtado, 2016, p. 140). Es importante considerar que es adecuado para la toma de decisiones rápidas, pero se desconoce las motivaciones que pueda emplear, es así como el grupo trabaja con temor hacia el líder repercutiendo en las interrelaciones dentro de la organización, en la comunicación entre colaboradores y la falta de compañerismos (Zuzama, 2015).

Sin embargo, este tipo de liderazgo se puede emplear cuando se pretender encontrar resultados en un trabajo de alta calidad y rendimiento, debido a que

requiere de tiempo para la toma de decisiones; teniendo como resultado un trabajo eficaz (Gonos y Gallo, 2013, p. 41).

De igual manera, sabemos de la existencia de diversos tipos de liderazgo directiva; es así como estudiamos la propuesta de Lewin (1939) quien propuso tres estilos de liderazgo, basado en un ensayo desarrollado con niños. Cotejo los efectos entre dos estilos de liderazgo; los resultados hallados en el experimento sirvieron para ver la superioridad de la democracia frente a la autocracia. Concluyendo que el liderazgo autocrático, genera menos iniciativa y mayor agresión contra los integrantes de los grupos observados. Por otra parte, quienes fueron conducidos de democráticamente eran los mejores en este contexto, mientras los otros grupos presentaban carencia de objetivos utilizando insatisfacción, haciéndose ausentes en los otros grupos. Foladori (La concepción del liderazgo en Lewin 2002).

Basados en este enfoque encontramos tres dimensiones en los estilos de liderazgo directivo: autocrático en donde las decisiones las toma el dirigente sin estimar el sentir de los demás, el líder democrático en donde la toma de estrategias y decisiones son socializadas y tomadas en cuenta bajo la supervisión del líder, asimismo los integrantes tienen la libertad de escoger sus parejas de trabajo y como distribuir adecuadamente las labores; permitiendo así que el líder de alternativas de solución solo en algunos aspectos. Por último, en el liderazgo Laissez-faire el líder decide no ser participe dentro de la organización, otorgando libertad al resto del equipo para que puedan decidir y se restringe en facilitar recursos y componentes; poniendo en conocimiento que solo participará si le realizan alguna pregunta.

Según Napier y Gershendfeld (2008) citado por Campos (2012) menciona diferentes estilos de liderazgo como el autocrático que presenta características en donde el líder se puede transformar en prepotente, generando el miedo y sensación de amenaza; la comunicación es estrecha, muestra comportamientos cerrados, no incentiva las iniciativas de los integrantes, así mismo modera su comportamiento cuando lo cree conveniente empleando estímulos y comunicaciones recíprocas, cuyas decisiones pueden ser desautorizadas mínimamente; la responsabilidad que tiene no es delegada a los integrantes pues se hace presente por tener dominio externo de la dirección. (p. 31).

Para Robbins y Decenzo (2002), el liderazgo autocrático centraliza la autoridad, impone las formas de labor, emplea decisiones unilaterales y disminuye la participación de sus colaboradores (p. 347). Provocando casos de estrés y una estructura débil, pues su personal está limitado a seguir estrictas normas.

Así mismo; Rivera (2011) citado en Campos (2012), menciona que el líder democrático muestra características positivas, ya que no orienta autocráticamente, sus órdenes se socializan y se comunican al grupo, por lo general se muestra preocupado por conservar la eficacia del equipo en cuanto a las labores asignadas, encamina las opiniones, ofrece alternativas de solución en equipo hasta determinar una de ellas por aprobación de todos, da confianza a los miembros de su grupo permitiéndoles enunciar sus ideas, genera un ambiente productivo; orienta al equipo a eliminar la resistencia y resolver conflictos, genera que los integrantes se sientan satisfechos y comprometidos en la realización de sus trabajos.

Este tipo de liderazgo considera las alianzas del trabajo con el fin de lograr lo establecido en la Institución, pues es el más apto y confiado en las acciones educativas y burocráticas, genera unión entre la comunidad educativa; es así que el líder educativo promueve dentro de su institución un ambiente armonioso entre sus integrantes.

En el Estilo Laissez – faire, liberal o permisivo, Palomo (2010) se enfoca en las cualidades del líder quien demuestra escasa preocupación por sus integrantes. Los integrantes presentan al mínimo su potencial, empleando lo conveniente para mantener su trabajo; el equipo se muestra conformista; cuyo fin es esquivar conflictos y mantener la calma hasta lograr su periodo.

Estos tipos de liderazgo directivo actualmente son repetitivos en Instituciones Educativas, teniendo en cuenta el estilo democrático es apropiado, propiciando un favorable ambiente laboral, tomando decisiones consensuadas; en algunos casos, la falta de experiencia dificulta el fortalecimiento de este tipo de liderazgo Borja y Gabor (2007) citados en Campos (2012)

De esta manera también realizamos el estudio conceptual de la segunda variable que viene a ser Cultura Organizacional.

Según Marín (2005) citado en Gonzales (2015) menciona que Cultura Organizacional vienen son aquellas convicciones y valores compartidos por los integrantes en diferente intensidad; manifestándose en las actitudes y procedimientos.

En tanto, Robbins (2010), citado en Gonzales (2015) expresa que la cultura organizacional tiene un conjunto de razones distribuidos por sus integrantes de una entidad haciéndolas diferentes de las demás. Para el autor existen un conjunto de características que son esenciales, y que es la característica principal de la cultura en una organización.

Teniendo en consideración estos estudios de los autores, se puede afirmar que la Cultura organizacional es una manera de interactuar y relacionarse entre integrantes de un organismo. De tal manera que para transformarla es importante cambiar la forma de organización, renovar la sagacidad y el desarrollo para que estén a nivel de los valores de la institución.

Al igual que en la primera variable, encontramos tipos de cultura organizacional que hace diferencia una de otra; según; Robbins (1996), citado en Campos (2012:35), clasifica en: Cultura fuerte donde los principios se sujetan sólidamente y se distribuyen, considerando que la administración se despreocupa por entablar reglas que le permitan orientar el comportamiento de los colaboradores. Al mismo tiempo la cultura débil en una Institución influye de mala negativa, pues los trabajadores no saben por dónde iniciar, es así como surge la necesidad de poner en marcha normas y reglamentos que encaminen la conducta de los colaboradores.

Por otra parte, Deal y Kennedy (1985) citados en Quispe (2015:34), lo conciben como el proceder dentro de una agrupación que socializa un conjunto de capacidades y creencias que predominan en sus actos. De esto concluye que en una Institución Educativa se presentan diferentes particularidades que las hacen únicas, al igual que a sus participantes. Para conducir a una institución al éxito, es importante que todos sus integrantes compartan las mismas aspiraciones, virtudes y convicciones, así como sus deberes y derechos que fortalezcan un apropiado ambiente dentro de la institución.

En cuanto a las dimensiones de la variable cultura organizacional se tiene al equipo de trabajo, para lo cual citaremos a Chiavenato (2017), manifiesta que los equipo de trabajo dentro de una organización se forman en primer lugar por afinidad, es decir las personas tratan de juntarse con otras según algunos puntos en común esto ayuda desarrollar actividades de manera objetiva a través de un interacción especial y cumplir con los propósitos, sin embargo para Cervantes (2014) el equipo de trabajo tiene que ser impuesto por los lideres jerárquicos según la departamentalización de la organización, es decir el colaborador no el elige con quien trabajar, sino que la actividad lo realiza con personas que suman al trabajo según su área y perfil profesional.

Para contextualizar a la dimensión satisfacción laboral se cita a Avolio (2018) indicando que la satisfacción laboral está compuesta es consecuencia de la motivación que se transmita dentro de la organización, ello dependerá de los altos mandos para que se pueda aplicar, además menciona que la satisfacción laboral siempre estará condicionada a los factores motivacionales que proporcione la organización, ello es rechazado por Deming (2015) manifestando que la satisfacción laboral no depende de los factores externos es decir, por parte de la organización o del entorno, sino de las creencias, actitudes y aptitudes del individuo, por tanto considera que se debe trabajar mucho con el reconocimiento interno de las personas ayudándolas y motivándolas a realizar actividades que permitan reconocer su interior, encontrarse con sus verdaderas habilidades y ponerlas en práctica.

Para detallar sobre la variable actitud hacia el cambio, se presenta Gonzales (2015) precisa que esto depende mucho de la confianza que se tenga el propio individuo, ello permitirá adoptar estrategias que le permitan salir de su zona de confort y experimentar nuevas situaciones, además ello puede generar también actitudes negativas pero eso sucedería si el individuo ignora situaciones que vulnere su estabilidad, así también Pedraza (2015) manifiesta que la actitud al cambio es una condición que tiene el individuo de predisposición siempre y cuando influya la conducta del líder de la organización, ello permitirá que la actitud sea asertiva y se logre mejorar conductas para lograr los objetivos trazados

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

Con relación al enfoque, es cuantitativo según Hernández et al. (2014), pues empleó la recaudación de información con el fin de constatar un supuesto y medir estadísticamente las variables dependiente e independiente; así mismo evaluar el nivel de incidencia, planteada en la hipótesis. De esta manera este enfoque se fortalece con el método descriptivo ya que evidencia la medición y la magnitud de los problemas presentados; permitiendo así analizar las características y las conductas de cada variable a través de la medición de sus dimensiones.

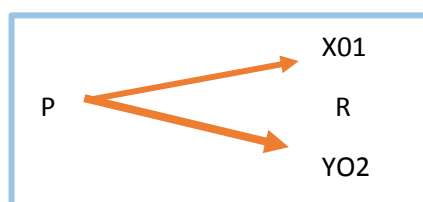
La investigación realizada es de nivel explicativo, pues permitió encontrar la unión que hay entre los estilos de liderazgo directivo y poder explicar cómo influyen en la variable 2 (cultura organizacional). Para Fidias (2012) este nivel aspira explicar el porqué de los sucesos a través de relaciones causa – efecto a través de una hipótesis; empleando sus resultados y conclusiones al nivel de los conocimientos.

La investigación fue de tipo aplicada según (Landeau, 2017) pues buscó solucionar problemas fehacientes encontrados en la población estudiada; así mismo se consideró dentro del alcance descriptivo – correlacional, describiendo la pertenencia y singularidad resaltantes de la población; teniendo como variables estudiadas los estilos de liderazgo y cultura organizacional con el fin de determinar predisposición en la institución. Así mismo; la investigación tuvo un diseño correlacional ya que pretendió establecer, enrumbar y comprobar la relación que se puede dar entre las variables de estudio.

El estudio realizado permitió plantear la hipótesis, siendo comparadas con las teorías relacionadas a las variables; de esta manera interpretar el nivel de dominio que hay en la variable independiente sobre la dependiente, para lo cual se empleó en el estudio la metodología hipotético-deductivo. Según Alan Neill (2017) este proceso de investigación inicia con la observación de un hecho, permitiéndole formular una hipótesis que explique de manera provisional el problema, la misma

que a través de métodos de deducción pudieron determinar las consecuencias básicas dentro de la hipótesis.

El diseño presente es no experimental correlacional – causal pues dió paso a establecer el nivel de correspondencia e igualdad que puede haber entre las variables y las propiedades que están presentes. Según Hernández (2014) en este tipo de diseño no se presentó una mediación por parte del investigador en la variable independiente y corregir la segunda variable.



Dónde:

P: Población de estudio, conformada por docentes y directivos

X01: Estilos de liderazgo directivo

Y01: Cultura organizacional docente

R: Grado de relación que existe entre las variables

De acuerdo con el gráfico la variable independiente (x) tiene influencia en la variable dependiente (y).

3.2 Variables y operacionalización

Estilos de liderazgo directivo

Definición conceptual: Ramos (2021) menciona que el estilo de liderazgo directivo se aplica dentro de las organizaciones, dentro del campo educativo lo aplican los directores en la administración de sus Instituciones Educativas, poniéndolo en práctica con el personal administrativo, docentes y con la comunidad estudiantil; esto con la intención de establecer propósitos y objetivos que son incluidos dentro del Plan Anual de Trabajo, Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento Interno de la institución.

Definición operacional: se consideró la utilización de un sondeo a los docentes del nivel primario en la institución educativa, con el objetivo de obtener

información de la variable independiente, los que se permitió evaluar el comportamiento del líder y posicionarlo en una de las formas de liderazgo.

Dimensiones e indicadores: se consideró dentro del instrumento el estilo democrático, autocrático y liberal.

Escala de medición: Es de tipo Likert, presentándose opciones diferentes de selección

Cultura organizacional docente:

Definición conceptual: Según Parente y Veloso (2010) vienen a ser las costumbres, ritos, normas y formas de actuar dentro de una organización, cumple la función de mediador en la unión entre el personal y el conocimiento de la organización. La cultura es primordial, pues permite determinar la conducta dentro de la planificación, generando mejoras y estabilizar posturas que unifican a la organización.

Es así como podemos definir que la Cultura Organizacional docente está constituida a través de un conjunto de componentes que se interrelacionan entre si haciendo que la institución se diferencia de otra gracias al trabajo de sus colaboradores.

Definición operacional: Se midió recolectando datos con seis criterios de análisis, permitiendo saber la preferencia de los docentes diagnosticados con relación a la cultura organizacional y posicionarla en los estilos de liderazgo (Shein 1988) citado por (Pedraza 2021).

Dimensiones e indicadores: Las dimensiones presentadas en el instrumento fueron: grupo, adhocracia y jerarquía; considerando cada uno de los indicadores según las dimensiones analizadas.

3.3 Población, muestra, muestreo

La población estuvo conformada por 37 docentes del nivel primaria de EBR del distrito de Yanacancha, Cerro de Pasco.

El análisis se realizó con una muestra censal, en donde participaron el total de docentes por ser un número reducido; de esta manera, no se cuantifico el tamaño

de muestra ni se realizó muestreo; siendo los criterios de selección: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre y siempre.

3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del trabajo se empleó la técnica de la encuesta que ayudó a obtener los datos de la población constituida por 37 docentes de una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco; con el fin de poder conocer los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional docente.

Los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios: Estilos de liderazgo directivo y cultura organizacional docente con una relación de preguntas que estuvieron enlazadas a la medida de las variables, las cuales fueron analizadas a través de la Escala de Liker, tablas porcentuales, cuadros de doble entrada y el estadístico Rho Pearson.

Los instrumentos empleados se entregaron de manera física, constando de dos cuestionarios, el primer cuestionario contiene tres dimensiones que nos ayudó a medir los estilos de liderazgo directivo constando de 30 ítems; así mismo para poder medir la cultura organizacional docente presentamos tres dimensiones con 25 ítems; estos instrumentos fueron validados por tres expertos. Instrumentos que han sido adaptados de Gilda Vergara (2021).

La confiabilidad de los instrumentos que fueron aplicados en la investigación fue asegurada, ya que el cuestionario lo desarrollo toda la población docente de la institución, empleándose después los datos estadísticos para determinar el porcentaje de cada uno de ellos.

3.5 Procedimientos

Como parte del procedimiento se validaron los instrumentos por tres expertos quienes evaluaron cada uno de los cuestionarios con una cantidad de ítems por test, en el aspecto administrativo se solicitó el permiso correspondiente al director de una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco; se fijó un cronograma de desarrollo y las diferentes etapas en que se realizó la aplicación de los cuestionarios; de la misma manera la redacción del consentimiento informado que

fue incluido dentro de los instrumentos de evaluación; la información obtenida de los cuestionarios fue registrada en una base de datos en la hoja de cálculo EXCEL para luego comprobar la confiabilidad de los instrumentos aplicados.

3.6 Método de análisis de datos

La información fue analizada a partir de la escala de Liker que permitió medir las actitudes y el grado de conformidad de los encuestados, para el almacenamiento de información se empleó el software EXCEL de Microsoft office con el propósito de producir la base de datos; luego la información obtenida fue trasladada al programa SPSS versión 26, procesándose los datos en relación, empleando tablas de doble entrada que mostraron frecuencias absolutas y relativas en relación a las variables; de la misma manera los porcentajes; finalmente se usó el estadístico Rho Pearson que ayudó medir la correlación entre las variables y establecer la relación de los instrumentos empleados.

3.7 Aspectos éticos

Para la ejecución de la tesis, se han tenido ciertas consideraciones como por ejemplo las normas APA 7ma edición, siendo este requisito indispensable para nuestra universidad, a mismo se respetó los derechos de autor que dieron mayor credibilidad a la elaboración del trabajo de acuerdo al reglamento de propiedad intelectual y al código de ética, cuando los instrumentos de cada una de las variables fueron aplicados, fue necesario requerir de los permisos de la institución, aplicando los siguientes principios éticos como la Beneficencia considerando como fuente primordial la comodidad de los encuestados, de esta manera la información recibida fue muy reservada, la No maleficencia de estos tienen un propósito académico a fin de que cada participante permanezca en el anonimato sin alterar los resultados e la investigación, el principio de autonomía y la participación voluntaria empleando únicamente los resultados para fines de la investigación, haciendo uso de la igualdad y el respeto a todos los evaluados.

IV. RESULTADOS

Prueba de normalidad

En la tabla 1 se muestran los resultados de la prueba de normalidad a través del estadístico Shapiro-Wilks (menos de 50 sujetos), se observa que las Variables Estilo de liderazgo, sus dimensiones democrático, autocrático y liberal, así como la variable cultura organizacional, se distribuyen como una normal, por lo tanto, la correlación a utilizar será Pearson.

Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional

Tabla 1

Prueba de normalidad

Variable	Shapiro-Wilk			Distribución
	Estadístico	gl	Sig.	Normal
ESTILO DE LIDERAZGO	0.966	37	0.322	Si
Democrático	0.958	37	0.173	Si
Autocrático	0.928	37	0.194	Si
Liberal	0.969	37	0.391	Si
CULTURA ORGANIZACIONAL	0.974	37	0.521	Si

Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional

Objetivo General: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

La tabla 2 se observa los resultados de la correlación de Pearson donde se evidencia una correlación directa, positiva pero muy baja ($R=0.152$). Asimismo, ante la hipótesis.

Hi: Existe relación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

Ho: No existe relación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

La información indicó que no es posible concluir que existe relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, presentando un p-valor $p= 0.370$ superior a 5%, la cual no es significativa ($p>0.05$).

Tabla 2

Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional

Variable 1	Variable 2	Correlación de Pearson	Sig (bilateral)
Estilos de liderazgo	Cultura organizacional	0.152	0.370

Relación entre la dimensión democrático y cultura organizacional

Objetivo específico 1: Determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo democrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

En la tabla 3 se observa una correlación positiva y baja con $r = 0.181$, asimismo ante las hipótesis:

Hi: Existe relación entre los estilos democrático y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

Ho: No existe relación entre los estilos democrático y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

La información indicó que no es posible concluir que existe relación entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, presentando un p-valor $p = 0.282$ superior a 5%, la cual no es significativa ($p > 0.05$).

Tabla 3

Relación entre la dimensión democrático y Cultura organizacional

Variable 1	Variable 2	Correlación de Pearson	Sig (bilateral)
Estilo democrático	Cultura organizacional	0.181	0.282

Objetivo específico 2: Determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo autocrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

En la tabla 4 se observa una correlación positiva y baja con $r = 0.211$, asimismo ante las hipótesis:

Hi: Existe relación entre los estilos autocrático y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

Ho: No existe relación entre los estilos autocrático y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

La información indicó que no es posible concluir que existe relación entre el estilo autocrático y la cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, presentando un p-valor $p = 0.210$ superior a 5%, la cual no es significativa ($p > 0.05$).

Tabla 4

Relación entre la dimensión autocrático y Cultura organizacional

Variable 1	Variable 2	Correlación de Pearson	Sig (bilateral)
Estilo autocrático	Cultura organizacional	0.211	0.210

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significació n aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,697	,253	1,042	,297
N de casos válidos		37			

Como se muestra en la prueba de Tau-b de Kendall se evidencia un grado de dependencia moderado de 0.697, siendo no significativo, toda vez que el p-valor = 0.297 superior al 5%.

Objetivo específico 3: Determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo liberal y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

En la tabla 5 se observa una correlación negativa y muy baja con $r = -0.025$, asimismo ante las hipótesis:

Hi: Existe relación entre los estilos liberal y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

Ho: No existe relación entre los estilos liberal y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.

La información indicó que no es posible concluir que existe relación entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, presentando un p-valor $p = 0.885$ superior a 5%, la cual no es significativa ($p > 0.05$).

Tabla 5

Relación entre la dimensión liberal y cultura organizacional

Variable 1	Variable 2	Correlación de Pearson	Sig (bilateral)
Estilo liberal	Cultura organizacional	-0.025	0.885

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,074	,173	,417	,676
N de casos válidos		37			

Como se muestra en la prueba de Tau-b de Kendall se evidencia un grado de dependencia muy bajo de 0.074, siendo no significativo, toda vez que el p-valor = 0.676 superior al 5%

V. DISCUSIÓN

Ante la formulación del problema ¿Cuál es la relación entre estilos de liderazgo directivo y clima organizacional?, es oportuno mencionar al clima organizacional como el proceder dentro de una agrupación que socializa un conjunto de capacidades y creencias que predominan en sus actos, de esto se concluye que en una Institución Educativa se presentan diferentes particularidades que las hacen únicas, al igual que a sus participantes. Para conducir a una institución al éxito, es importante que todos sus integrantes compartan las mismas aspiraciones, virtudes y convicciones, así como sus deberes y derechos que fortalezcan un apropiado ambiente dentro de la institución. Según lo conciben Deal y Kennedy (1985) citados en Quispe (2015:34), a su vez esta investigación se planteó como objetivo general determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, según cada uno de los lineamientos de la investigación a través de cada una de las teorías correspondientes al tema investigado, se tiene como resultado que efectivamente si se halla relación directa con un nivel muy significativo entre la variable liderazgo y la dimensión desempeño laboral.

Con respecto al procedimiento de la validez, la investigación cuenta con cierta validación interna; ello es validado por el enfoque que contempla la investigación siendo este cuantitativo, por haber optado por la técnica de la encuesta, y cada uno de sus instrumentos como lo son sus escalas valorativas así mismo esta actividad ha sido reafirmada con su validez y visto bueno en el formato del juicio de expertos, tal es así que cada uno de los cuestionarios fueron analizados estadísticamente para lograr medir el nivel de confiabilidad a través de su prueba piloto en donde solo se seleccionó un extracto de la muestra se consigna la validez externa a los 37 colaboradores en calidad de docentes de la institución del distrito de Yanacancha, Cerro de Pasco. Ya que el análisis se realizó con una muestra censal. Ello nos trae a colación que dichos datos estadísticos obtenidos serian

importantes y podrían ser ejecutados en algunas otras instituciones con el mismo propósito normativos, legales y sociales.

No obstante, en este apartado del informe se muestran los resultados los cuáles han sido comparados y analizados con los contenidos del marco teórico, lo cual contempla los antecedentes, conceptualización y características de las variables, de las dimensiones, indicadores además de las fuentes teóricas lo cual respalda nuestra investigación.

En referencia al objetivo general que fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, se logró evidenciar una correlación directa, positiva pero muy baja ($R=0.152$) y a su vez no significativa ($p>0.05$), por tanto permite concluir que no existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional, estos resultado se asemejan a lo indicado por Carmona (2016) quien en su estudio realizado en Chachapoyas, tuvo como objetivo determinar la relación entre la variable estilos de liderazgo y cultura organizacional en educadores de Ciencias, en la cual se logró demostrar que la hipótesis es nula, es decir que no existe relación entre ambas variables, concluyendo que cada una es independiente, pero estos resultados refieren con lo indicado por Muños (2019) en Guayas del país de Ecuador, quien realizó un estudio para establecer la correlación entre cultura organizacional y liderazgo directivo en los colaboradores de una institución, en cuanto logra concluir que hay correlación elevada entre las variables y también refiere con lo indicado por Panta (2019) quien en el estudio realizado en la provincia de Barranca sobre liderazgo y cultura organizacional en docentes determino la relación entre ambas variables.

Ante lo indicado anteriormente es necesario traer a referencia a Asnai (2017) quien indica que el liderazgo es la unión de talentos que presentan algunos individuos con el fin de influenciar positivamente en los que no tienen estas características, permitiendo así que el grupo de personas puedan cumplir las metas y se beneficien a todos los componentes del equipo, por otro lado también Hersey (2007) quien es citado por Ayoub (2010), mencionan que los estilos de liderazgo

directivo vienen a ser espacios congruentes del comportamiento presentes en una persona y que son observadas por los demás cuando están presentes en las actividades de otros. De esto se puede entender que dentro de las instituciones encontramos líderes que guían a su personal a cargo, poniendo sobre ellos autoridad y buen trato, sin embargo es importante destacar que los contextos en cuando al desempeño del liderazgo ha cambiado notoriamente, esto debido a los grandes cambios que se han adoptado a consecuencia de la pandemia mundial, se han cambiado pensamientos, costumbres y estilos como liderar en una organización el estado emocional de las personas ha sido vulnerado y especialistas de la talla de la psiquiatra Marian (2021), así lo precisa en su postulado relacionado al liderazgo afectivo, mostrando un gran cambio en el pensamiento y perspectiva.

Del objetivo específico determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo democrático y cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, se logró observar una correlación $r = 0.81$ y p -valor 0.282 superior al 5% por lo tanto no existe relación entre la dimensión estilo democrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, estos datos se asemejan a lo indicado por Astete (2018) quien desarrolló una investigación en una institución educativa en el distrito de Ciudad Nueva en Tacna, con el objetivo de identificar la correspondencia entre estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional, quien luego de realizar el análisis estadístico pudo determinar que no existe una relación significativa entre los tipos de liderazgo directivo y sus dimensiones: Autocrático, democrático y liberal con la cultura organizacional, ante lo indicado líneas arriba es necesario considerar lo que indica Borja y Gabor (2007) citados en Campos (2012) quienes manifiestan que el liderazgo directivo actualmente son repetitivos en Instituciones educativas, teniendo en cuenta el estilo democrático es apropiado, propiciando un favorable ambiente laboral, tomando decisiones consensuadas; en algunos casos, la falta de experiencia dificulta el fortalecimiento de este tipo de liderazgo, como también lo que indica Rivera (2011) también citado en Campos(2012), quien menciona que el líder democrático muestra características positivas, ya que no orienta autocráticamente, sus órdenes se

socializan y se comunican al grupo, por lo general se muestra preocupado por conservar la eficacia del equipo en cuanto a las labores asignadas, encamina las opiniones, ofrece alternativas de solución en equipo hasta determinar una de ellas por aprobación de todos, da confianza a los miembros de su grupo permitiéndoles enunciar sus ideas, genera un ambiente productivo; orienta al equipo a eliminar la resistencia y resolver conflictos, genera que los integrantes se sientan satisfechos y comprometidos en la realización de sus trabajos.

En relación al objetivo específico determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo autocrático y cultura organizacional de los docentes en una Institución educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, se logró observar una correlación $r = 0.211$ y p-valor 0.210 superior al 5% por lo tanto se puede determinar que no existe relación entre la dimensión el estilo autocrático y cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, estos resultados no se ajustan a lo indicado por Paredes & González (2017) quien es su tesis sostienen que tomando consideración del personal docente, administrativo, técnico de la institución existe un hallazgo significativo indicando que el liderazgo del directivo es bueno, con un 54%. Pero también hacen referencia en su conclusión que es de vital importancia las distintas formas como se presenta el liderazgo lo cual tiene una amplia relación significativa con el clima organizacional, cuestionando el estilo que tiene el director el cual se apega mucho a las características del líder autocrático, ello estaría perturbando las relaciones interpersonales en la institución entre administrativos y docentes, por ello se podría analizar que así el estilo de liderazgo autocrático persista, la cultura organizacional no se modificará, así también sucede si la variable cultura organizacional se altere ello no modificará la conducta de la variable liderazgo autocrático, al no haber mejora podrían adoptarse otras medidas.

Según el análisis anterior es propicio destacar lo indicado por Robbins y Decenzo (2002), quien menciona que el liderazgo autocrático centraliza la autoridad, impone las formas de labor, emplea decisiones unilaterales y disminuye la participación de sus colaboradores, provocando casos de estrés y una estructura

débil, pues su personal está limitado a seguir estrictas normas, lo cual también estaría respaldado por lo citado por Marian (2021) quien precisa que estas actitudes que asume el ser humano en especial aquellos que cubren puestos gerenciales, se debe a frustraciones o alteraciones que se han ido presentando a consecuencia de la coyuntura de salud que se ha atravesado, ello podría haber ocasionado grandes conflictos en primer lugar personales, en segundo lugar grupales siendo una consecuencia del otro.

Así mismo se reafirma con lo indicado por Napier y Gershendfeld (2008) citado por Campos (2012) quien indica que los diferentes estilos de liderazgo como el autocrático que presenta características en donde el líder se puede transformar en prepotente, generando el miedo y sensación de amenaza; la comunicación es estrecha, muestra comportamientos cerrados, no incentiva las iniciativas de los integrantes, así mismo modera su comportamiento cuando lo cree conveniente empleando estímulos y comunicaciones recíprocas, cuyas decisiones pueden ser desautorizadas mínimamente; la responsabilidad que tiene no es delegada a los integrantes pues se hace presente por tener dominio externo de la dirección, lo cual no estaría respaldado por Koontz (2019) quien precisa que este tipo de líder tiene cierto nivel de empoderamiento mediático, lo cual podría ser regulado a través de estrategias organizacionales enfocadas a la motivación, ello no es compartido por Ruiz (2020) quien indica que este tipo de liderazgo no es asertivo para la organización en estas épocas y sugiere además la separación de estos personajes que dañan la imagen de la institución.

Según el objetivo específico determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo liberal y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, se puede determinar que hay una correlación con valor $r = -0.025$ y p-valor 0.885 superior al 5% por lo que permite concluir que no existe relación entre la dimensión el estilo liberal y cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, estos resultados difieren con lo indicado por Plúa (2018) quien en su investigación realizada en Guayaquil – Ecuador, en sus resultados

pudo identificar que existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y la cultura organizacional ya que se pudo evidencia que existe el valor Spearman (Rho) fue 0,593 , lo que indicaría que existe una correlación positiva moderada, y altamente significativa así también se logra determinar que el 42% de educadores presentan un valor deficiente en liderazgo, mientras tanto; muestran un nivel medio de cultura organizacional, seguidamente se evidencio que lo valores de Rho de Spearman : 0,813 y de significancia 0,000 lo que permite concluir que el liderazgo directivo influye significativamente en la cultura organizacional de la escuela de educación básica “Enrique Gil Calderón”.

Por lo tanto, es necesario citar a Palomo (2010) quien se enfoca en las cualidades del líder quien demuestra escasa preocupación por sus integrantes. Los integrantes presentan al mínimo su potencial, empleando lo conveniente para mantener su trabajo; el equipo se muestra conformista; cuyo fin es esquivar conflictos y mantener la calma hasta lograr su periodo. Pero que con mayor aceptación y reciente definición Maureira (2018) hace hincapié que en la toma de decisiones cada uno de los colaboradores es autónomo, teniendo así cierta libertad para sus preferencias y opiniones, siempre y cuando no alteren el orden normativo y /o funcional dentro de la organización, así mismo se considera la existencia de confianza y empatía de los líderes con los subordinados, estas reacciones positivas ayudan al cumplimiento de los objetivos en tiempos reducidos, observando este análisis desde el enfoque educativo, también podríamos indicar que ello permitiría delegar funciones pues sólo el director no podía abastecerse con todo el cúmulo de actividades propias del cargo directivo, sin embargo para Rojas (2019) el liderazgo que debe primar dentro de las organizaciones de manera genérica con propósitos de crecimiento, es el liderazgo que ayuda a transformar mentes, pensamientos permitiendo que el colaborador salga de su zona de confort y asuma como propios el logro de los objetivos institucionales, ese tipo de liderazgo engrandece a la organización pues tiene cierto efecto multiplicador lo cual permite que no solo los directivos asuman las coordinaciones sino que cada uno de los colaboradores se motiva y siente inspiración de ser mejor desde cada área funcional.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con el resultado obtenido y al análisis descriptivo, se establece las siguientes conclusiones:

1. No se encontró relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, debido que se obtuvo una correlación directa, positiva pero muy baja ($R=0.152$) la cual no es significativa ($p>0.05$).
2. No existe relación entre la dimensión el estilo democrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, debido que se obtuvo una correlación $r = 0.81$ y p-valor 0.282 superior al 5%.
3. No se encuentra relación entre la dimensión el estilo autocrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, debido que se obtuvo una correlación $r = 0.211$ y p-valor 0.210 superior al 5%.
4. No existe relación entre la dimensión el estilo liberal y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022, debido que se obtuvo una correlación $r = -0.025$ y p-valor 0.885 superior al 5%.

VII. RECOMENDACIONES

En consecuencia, a los hallazgos obtenidos, se presenta las recomendaciones según orden jerárquico y funcional.

1. Al director de la institución educativa se le recomienda implementar, dirigir y promover diversos talleres y/o cursos, con temas netamente motivacionales enfocados en el liderazgo a los directivos, y a los docentes, con el propósito de que se puedan alcanzar un adecuado clima organizacional y también tomar mejores decisiones en la gestión pedagógica en su institución educativa.
2. A Los colaboradores empoderados, también denominados líderes que tienen a su cargo un equipo humano, dentro de la institución de la Institución educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, deben fortalecer los lazos de integración, empatía, trabajo en equipo, resiliencia, para lograr y sostener un adecuado clima organizacional.
3. Los directivos de unidad y/o jefes de áreas, debe existir un trato igualitario con los colaboradores a su cargo, sin preferencias ni favoritismos, cada uno de los integrantes de la institución debe sentirse valorado, reconocido, escuchado, pero sobre todo respaldado, ello le brindará ciertos niveles de confianza lo cual ayudará a mejorar su desenvolvimiento y mejorar sus resultados, en todo momento aplicando los principios éticos y los valores de la institución.
4. Al director de la institución, planificar, organizar y aplicar la herramienta administrativa del coaching, a través de sesiones, ello ayudará a que el colaborador descubra y repotencie cada una de sus capacidades, brindándole seguridad en cada actividad que se le encomiende.

REFERENCIAS

- Aguilera (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis Doctoral. Madrid).
- 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>
- Arias (2012). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme.
- Arteaga, L. (2015). *Definition and application of instruments, Methodology practices. Colombian de Sociology*, 79-102.
- Astete, E. (2018). *Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva - Tacna - 2018*. Tesis de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima.
- Avolio, B., Walumbwa, F., y Weber, T. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology*, 421-449.
- Avanecer (2015). *Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C.*
- Blake, R., y Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence. Gulf Publishing Company*, 140-142.
- Campos, R. (2012). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla Región Callao*. Lima.
- Carmona, N. (2016). *Estilo de Liderazgo y Clima organizacional en los Docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Chachapoyas - Amazonas*.

- CEPAL – UNESCO (2020). *La Educación en tiempos de pandemia de COVID-19*. Informe COVID-19 CEPAL–UNESCO. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Centurión, J. (2015). *Factores determinantes del Estilo de Liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del Distrito 26 de octubre de la Provincia de Piura*". Tesis. Piura, Perú
- Cervantes, L. (2014). *Cultura Organizacional y trabajo en equipo del personal docente de la Institución Educativa Don José de San Martín, Distrito Alto de la Alianza, Tacna - 2014*. Tacna.
- Chiavenato (1999). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F: McGraw-Hill.
- Educación, M. d. (2015). *Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima.
- Estrada S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Fabregues (2016) *Diseño de la investigación*.
- 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>
- González (2015). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. Artículo arbitrado, 23*.

- Gonzales, R. (2017). *Detección del Liderazgo como Factor Detonante de un buen Clima Organizacional en Educación Media Superior*. Atizapán de Zaragoza - México.
- Foladori (*La concepción del liderazgo en Lewin 2002*).
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Ediciones B. s. a.
- Hernández, R. y otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. ed.). México.
- Hernández, R. y otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. ed.). México.
- INEE (2015). *Evaluación del desempeño docente*. RED, 1(2), 1-53.
<https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/Red02PDF.pdf>
- Juárez, R. (2010). *Estilos de liderazgo de directores de Instituciones Educativas según percepción*
- Minedu. (2018). *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2018*.
<http://umc.minedu.gob.pe/ece2018/>
- Máster Cumlaude. (19 de abril de 2021). *Marketing and Bussines. Obtenido de Liderazgo: ¿qué es y qué implica ser líder?*:
<https://www.mastercumlaude.com/blog/liderazgoque-es-y-que-implica-ser-lider/>
- Gonzales (2015) *Liderazgo Gerencial y Cultura Organizacional en el Personal Administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima.
- MINEDU. (2018). *Marco de buen desempeño del directivo: Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: Un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 3-14.
- Nanfuñay (2017). *Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional en Docentes de una Institución Educativa Emblemática, Puente Piedra, Lima, 2017*. Lima. Proyecto Educativo Nacional (PEN 2021).

- Pedraza (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. *Revista Clío América*, 17-25.
- Plúa (2018) en Guayaquil – Ecuador
- Pilco, P. (2015). *Liderazgo del director y clima institucional en las instituciones educativas de la red "Docentes emprendedores" de Tacna en el año 2015*. Tesis. Tacna.
- Quezada, M. (2017). *Guía práctica para los trabajos de Investigación y tesis. 5ta. Edición*. Bogotá: Mipliformas.
- RAE. (18 de diciembre de 2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Definición de líder: <https://dle.rae.es/l%C3%ADder>
- Reyes (2019). *Actividades recreativas y la motivación laboral de los docentes de la Unidad Educativa de Santa Elena- Ecuador, 2019*. [Tesis de Maestría 51 de la Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51766>
- Reyes (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. (Tesis de Maestría). Lima. Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rivera (2018). *Cultura organizacional retos Robbins (2010) y desafíos para las organizaciones saludables*. *Revista espacios*, 27-40.
- Robbins, S., y Junge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson.
- Robbins, (2002. p. 347). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y fundamentales*. México: Pearson. 3a. edición.
- Sampieri (2016) Estudios de la investigación
- 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.

- Pedraza (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. *Revista Clío América*, 17-25.
- Plúa (2018) en Guayaquil – Ecuador
- Pilco, P. (2015). *Liderazgo del Director y clima institucional en las instituciones educativas de la red "Docentes emprendedores" de Tacna en el año 2015*. Tesis. Tacna.
- Quezada, M. (2017). *Guía práctica para los trabajos de Investigación y tesis. 5ta. Edición*. Bogotá: Mipliformas.
- RAE. (18 de diciembre de 2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Definición de líder: <https://dle.rae.es/l%C3%ADder>
- Reyes (2019). *Actividades recreativas y la motivación laboral de los docentes de la Unidad Educativa de Santa Elena- Ecuador, 2019*. [Tesis de Maestría 51 de la Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51766>
- Reyes (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. (Tesis de Maestría). Lima. Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rivera (2018). *Cultura organizacional retos Robbins (2010) y desafíos para las organizaciones saludables*. *Revista espacios*, 27-40.
- Robbins, S., y Junge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson.
- Robbins, (2002. p. 347). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y fundamentales*. México: Pearson. 3a. edición.
- Sampieri (2016) Estudios de la investigación
- 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

Suárez, A. (2011). *El liderazgo en México. Una mirada a las escuelas públicas de la educación básica*. México: Prentice Hall.

Tamariz, D. (2010). *Estilos de Liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas estatales del Distrito de la Perla - Callao*. Tesis. Callao.

UNESCO (2018)

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>. Wikipedia, la enciclopedia libre.

- http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo. Colombia, 2012.

- <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147055>

https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2016F1_CSC244_17_65670.pdf

Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
Título: Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones / Tipos	Tipo, enfoque y diseño de la investigación	Población / muestra
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco 2022?	O. General Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022.	H. Existe relación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022	V. 1 Estilos de liderazgo	-Liderazgo democrático -Liderazgo autocrático -Liderazgo liberal	Tipo de investigación Descriptivo – correlacional Enfoque: Cuantitativo Diseño: correlacional Método: descriptivo	37 docentes de una institución Educativa del distrito de Yanacancha – Cerro de Pasco Método de análisis: Estadística Rho Pearson
	Objetivos específicos: 1. Determinar la relación que existe entre la dimensión el		V.2 Cultura organizacional	- Equipo de trabajo - Satisfacción laboral - Actitud hacia el cambio	Nivel: explicativo	

	<p>estilo democrático y Cultura organizacional de los docentes de una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco 2022</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo autocrático y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco 2022.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre la dimensión el estilo liberal y Cultura organizacional de los docentes en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022</p>					
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Anexo 2: Matriz de operacionalización

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
Título: Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022					
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumentos de medición
Variable I. Estilos de liderazgo	El estilo de liderazgo directivo se aplica dentro de las organizaciones, dentro del campo educativo lo aplican los directores en la administración de sus Instituciones Educativas, poniéndolo en práctica con el personal administrativo, docentes y con la comunidad estudiantil; esto con el fin de cumplir propósitos, metas y objetivos que son incluidos dentro del PAT, PEI, RI de la institución. (Ramos 2021)	Se tiene en cuenta la aplicación de una encuesta con 30 ítems aplicadas a los docentes del nivel primario de la institución educativa, con el objetivo de obtener información de la variable independiente, los mismos que permitirán valorar la conducta del líder y posicionarlo dentro de uno de los estilos de liderazgo.	Estilo democrático	- Orientación a las personas - Orientación a las labores	Técnica: Encuesta Instrumento: Test de estilos de liderazgo Escala de medición: escala de Likert
			Estilo autocrático	- Orientación a las personas - Orientación a las labores	
			Estilo liberal	- Orientación a las personas - Orientación a las labores	

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumentos de medición
Variable II. Cultura organizacional	vienen a ser las costumbres, ritos, normas y formas de actuar dentro de una organización, cumple la función de mediador en la relación entre el personal y el conocimiento organizacional; permite determinar que el conocimiento pertenece a la organización permaneciendo bajo el control de personas y grupos. Parente y Veloso (2010)	Se medirá con un instrumento de recolección de datos que presenta seis criterios de análisis, en los cuales los evaluados deberán repartir un porcentaje igual al 100 entre distintos enunciados formulados en relación con los estilos de liderazgo. Este instrumento permitirá conocer la percepción actual y preferida de los docentes evaluados respecto a la cultura organizacional y ubicarla en los estilos de liderazgo: grupo, adhocracia y jerarquía (Shein 1988, citado por Pedraza 2021).	Grupo Adhocracia Jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> - Características - Dominantes - Liderazgo organizacional - Administración del recurso humano - Trabajo en equipo - Plan estratégico 	Técnica: Encuesta Instrumento: OCAI de Cultura organizacional Escala de medición: escala de valorativa porcentual

Anexo 3: Instrumentos de la investigación

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO

Estimada (o), docente le presento el cuestionario de estilos de liderazgo para que sea respondido, es anónima y el resultado permitirá concluir la investigación propuesta.

Responda marcando una X en la respuesta que Ud. considere teniendo como base la siguiente tabla:

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

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Liderazgo democrático						
1	El grupo propicia que se tome iniciativa y decisiones					
2	El directivo prioriza las intenciones de los equipos docentes					
3	El directivo propone alternativas que buscan solucionar problemas					
4	El directivo propicia la participación de todos los docentes en las actividades					
5	El directivo sabe escuchar y acepta las recomendaciones de los subalternos					
6	El directivo fomenta la participación en equipo docente para las actividades innovadoras					
7	El directivo tiene como política la permanente información de sus quehaceres profesionales					
8	El directivo refleja en sus acciones un clima laboral propicio para el trabajo productivo					
9	El directivo propicia el trabajo mancomunado de todos los agentes educativos del centro escolar					
10	Trabajar en equipo permite una actividad tranquila y participativa de todos los docentes					
11	El directivo fomenta la creatividad de todos los docentes					
12	El directivo propicia las actividades con la motivación e interés de todos los docentes					
13	El directivo muestra complacencia en un trabajo colaborativo de todos los docentes					
14	En sus actividades laborales recibe un trato respetuoso de los directivos					
Dimensión: Liderazgo autocrático						
15	El directivo decide sin tomar en cuenta la participación de los docentes y trabajadores					
16	El directivo desconoce las propuestas que hace llegar el personal del centro escolar					

18	El directivo realiza una supervisión del trabajo docente en forma autoritaria					
19	El directivo supervisa las acciones de docentes sin una previa planificación					
20	El directivo supervisa la labor administrativa y el apoyo de los progenitores					
21	El directivo busca que sus disposiciones se cumplan					
22	El directivo no delega funciones de monitoreo a los docentes					
23	El directivo decide los trabajos en el centro escolar					
Dimensión: Liderazgo liberal						
24	El directivo desarrolla actividades de manera informal					
25	El directivo confía en los docentes y trabajadores en el desarrollo de sus actividades					
26	El directivo se dedica a enseñar al personal que presenta errores en sus actividades					
27	Pueden confiar en su directivo sin conocer su desempeño					
28	El directivo deja en libertad para que el personal se capacite por su cuenta					
29	El directivo no valora la participación de los docentes					
30	El directivo permite que la solución de un problema no se asuma con responsabilidad					

Fuente: Cuestionarios adaptados de Gilda Vergara (2021)

CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimada (o), docente le presento el cuestionario de estilos de liderazgo para que sea respondido, es anónima y el resultado permitirá concluir la investigación propuesta.

Responda marcando una X en la respuesta que Ud. considere teniendo como base la siguiente tabla:

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

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Equipo de trabajo						
1	Es grato trabajar sin la interferencia de los directivos					
2	No existe un sentido integral en las actividades del centro escolar					
3	da docente y trabajador está identificado de manera personal, pero ello no involucra a la institución					
4	Gusta de trabajar en equipo y evaluar su desempeño					
5	Los docentes prefieren desarrollar trabajos individuales					
Dimensión: Satisfacción laboral						
7	Participa de las soluciones que afectan a otros colegas					
8	Las decisiones de los directivos no son compartidas					
9	Los directivos fomentan el trabajo en equipo en el centro escolar					
10	A los directivos y funcionarios les agrada coordinar actividades					
11	En el centro escolar se prioriza la aplicación de las normas restrictivas					
12	Los directivos del centro escolar son respetuosos de las normas establecidas					
13	Los docentes y trabajadores cometen faltas en el desarrollo de sus actividades por desconocimiento					
Dimensión: Actitud hacia el cambio						
15	Los directivos tienen dificultades para controlar las desavenencias surgidas entre los trabajadores					
16	La muestra de conflictos en el seno laboral es asumida de forma directa por las autoridades					
17	La participación de los docentes en la propuesta de proyectos que favorezcan a la institución no son respaldos por los directivos					
18	Los directivos tienen una mirada sesgada en las actividades que desarrollan los docentes					

19	Las situaciones diagnosticadas son asumidas como parte de la problemática que debe de solucionarse en el colegio					
20	El desarrollo del trabajo cooperativo en el colegio permite la preparación para que se afronte alguna situación negativa					
21	Las propuestas que los docentes desarrollan forman parte de las actividades planificadas previamente					
22	Se asume las responsabilidades programadas sin interesar la magnitud del cargo					
23	Se acepta que los directivos desarrollen sus actividades porque son ganadores de concurso, pero no por sus acciones en el centro escolar					
24	Los docentes son partidarios de que las situaciones que se presentan deben ser asumidas y no desarrollar acciones alejadas de la realidad.					
25	Las actividades desarrolladas en el centro escolar son las que nos permiten desarrollarnos como profesionales					

Fuente: Cuestionarios adaptados de Gilda Vergara (2021)

Anexo 4: Certificado de validez de instrumentos



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: MENDOZA ARIAS, Héctor Pedro

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte – Los Olivos, promoción 2022, aula 02, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: “Estilos de liderazgo directivo y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022” y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

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

Atentamente

Firma

Nombre completo: RIVERA ADRIANO, Rocio Elizabeth

DNI: 45336366

Mg. MENDOZA ARIAS,
Héctor Pedro.

Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
MENDOZA ARIAS, HECTOR PEDRO DNI 04023264	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 03/07/2006 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS <i>PERU</i>
MENDOZA ARIAS, HECTOR PEDRO DNI 04023264	MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 25/05/15 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

(***) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILOS DE LIDERAZGO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO								
1	El grupo propicia que se tome iniciativa y decisiones	X		X		X		
2	El directivo prioriza las intenciones de los equipos docentes	X		X		X		
3	El directivo propone alternativas que buscan solucionar problemas	X		X		X		
4	El directivo propicia la participación de todos los docentes en las actividades	X		X		X		
5	El directivo sabe escuchar y acepta las recomendaciones de los subalternos	X		X		X		
6	El directivo fomenta la participación en equipo docente para las actividades innovadoras	X		X		X		
7	El directivo tiene como política la permanente información de sus quehaceres profesionales	X		X		X		
8	El directivo refleja en sus acciones un clima laboral propicio para el trabajo productivo	X		X		X		
9	El directivo propicia el trabajo mancomunado de todos los agentes educativos del centro escolar	X		X		X		
10	Trabajar en equipo permite una actividad tranquila y participativa de todos los docentes	X		X		X		
11	El directivo fomenta la creatividad de todos los docentes	X		X		X		
12	El directivo propicia las actividades con la motivación e interés de todos los docentes	X		X		X		
13	El directivo muestra complacencia en un trabajo colaborativo de todos los docentes	X		X		X		
14	En sus actividades laborales recibe un trato respetuoso de los directivos	X		X		X		
LIDERAZGO AUTOCRÁTICO								
15	El directivo decide sin tomar en cuenta la participación de los docentes y trabadores	X		X		X		
16	El directivo desconoce las propuestas que hace llegar el personal del centro escolar	X		X		X		
17	El directivo escucha a los docentes pero no toma en cuenta su participación	X		X		X		
18	El directivo realiza una supervisión del trabajo docente en forma autoritaria	X		X		X		
19	El directivo supervisa las acciones de docentes sin una previa planificación	X		X		X		
20	El directivo supervisa la labor administrativa y el apoyo de los progenitores	X		X		X		
21	El directivo busca que sus disposiciones se cumplan	X		X		X		
22	El directivo no delega funciones de monitoreo a los docentes	X		X		X		

23	El directivo decide los trabajos en el centro escolar	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
LIDERAZGO LIBERAL		Si	No	Si	No	Si	No
24	El directivo desarrolla actividades de manera informal	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
25	El directivo confía en los docentes y trabajadores en el desarrollo de sus actividades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
26	El directivo se dedica a enseñar al personal que presenta errores en sus actividades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
27	Pueden confiar en su directivo sin conocer su desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
28	El directivo deja en libertad para que el personal se capacite por su cuenta	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
29	El directivo no valora la participación de los docentes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
30	El directivo permite que la solución de un problema no se asuma con responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: Adaptado de la tesis de Vergara, tesis titulada: *Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Corazón de Jesús – SUPE, 2021*

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El trabajo presenta suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MENDOZA ARIAS, Héctor Pedro. **DNI:** 04023264

Especialidad del validador: DOCENTE DEL NIVEL PRIMARIO - ADMINISTRACIÓN EN 2ª EDUCACIÓN
929440558.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

10 de mayo del 2022


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Equipo de Trabajo							
1	Es grato trabajar sin la interferencia de los directivos	X		X		X		
2	No existe un sentido integral en las actividades del centro escolar	X		X		X		
3	da docente y trabajador está identificado de manera personal, pero ello no involucra a la institución	X		X		X		
4	Gusta de trabajar en equipo y evaluar su desempeño	X		X		X		
5	Los docentes prefieren desarrollar trabajos individuales	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Satisfacción Laboral							
6	Participa de las soluciones que afectan a otros colegas	X		X		X		
7	Las decisiones de los directivos no son compartidas	X		X		X		
8	Los directivos fomentan el trabajo en equipo en el centro escolar	X		X		X		
9	A los directivos y funcionarios les agrada coordinar actividades	X		X		X		
10	En el centro escolar se prioriza la aplicación de las normas restrictivas	X		X		X		
11	Los directivos del centro escolar son respetuosos de las normas establecidas	X		X		X		
12	Los docentes y trabajadores cometen faltas en el desarrollo de sus actividades por desconocimiento	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Actitud hacia el cambio							
13	Los directivos tienen dificultades para controlar las desavenencias surgidas entre los trabajadores	X		X		X		
14	La muestra de conflictos en el seno laboral es asumida de forma directa por las autoridades	Si X	No	Si X	No	Si X	No	
15	La participación de los docentes en la propuesta de proyectos que favorezcan a la institución no son respaldos por los directivos	X		X		X		
16	Los directivos tienen una mirada sesgada en las actividades que desarrollan los docentes	X		X		X		
17	Las situaciones diagnosticadas son asumidas como parte de la problemática que debe de solucionarse en el colegio	X		X		X		
18	El desarrollo del trabajo cooperativo en el colegio permite la preparación para que se afronte alguna situación negativa	X		X		X		
19	Las propuestas que los docentes desarrollan forman parte de las actividades planificadas previamente	X		X		X		
20	Se asume las responsabilidades programadas sin interesar la magnitud del cargo	X		X		X		
21	Se acepta que los directivos desarrollen sus actividades porque son ganadores de concurso, pero no por sus acciones en el centro escolar	X		X		X		

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: BARRERA CORDOVA, Elías David

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte – Los Olivos, promoción 2022, aula 02, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "Estilos de liderazgo directivo y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

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

Atentamente



Firma

Nombre completo: RIVERA ADRIANO, Rocio Elizabeth

DNI: 45336366



DNI N° 04040082.

Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
BARRERA CORDOVA, ELIAS DAVID DNI 04010082	BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 07/10/15 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCÍDES CARRIÓN <i>PERU</i>
BARRERA CORDOVA, ELIAS DAVID DNI 04010082	MAESTRO/MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 15/04/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 16/07/2013 Fecha egreso: 30/08/2015	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

(***) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILOS DE LIDERAZGO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO								
1	El grupo propicia que se tome iniciativa y decisiones	X		X		X		
2	El directivo prioriza las intenciones de los equipos docentes	X		X		X		
3	El directivo propone alternativas que buscan solucionar problemas	X		X		X		
4	El directivo propicia la participación de todos los docentes en las actividades	X		X		X		
5	El directivo sabe escuchar y acepta las recomendaciones de los subalternos	X		X		X		
6	El directivo fomenta la participación en equipo docente para las actividades innovadoras	X		X		X		
7	El directivo tiene como política la permanente información de sus quehaceres profesionales	X		X		X		
8	El directivo refleja en sus acciones un clima laboral propicio para el trabajo productivo	X		X		X		
9	El directivo propicia el trabajo mancomunado de todos los agentes educativos del centro escolar	X		X		X		
10	Trabajar en equipo permite una actividad tranquila y participativa de todos los docentes	X		X		X		
11	El directivo fomenta la creatividad de todos los docentes	X		X		X		
12	El directivo propicia las actividades con la motivación e interés de todos los docentes	X		X		X		
13	El directivo muestra complacencia en un trabajo colaborativo de todos los docentes	X		X		X		
14	En sus actividades laborales recibe un trato respetuoso de los directivos	X		X		X		
LIDERAZGO AUTOCRÁTICO								
15	El directivo decide sin tomar en cuenta la participación de los docentes y trabajadores	X		X		X		
16	El directivo desconoce las propuestas que hace llegar el personal del centro escolar	X		X		X		
17	El directivo escucha a los docentes pero no toma en cuenta su participación	X		X		X		
18	El directivo realiza una supervisión del trabajo docente en forma autoritaria	X		X		X		
19	El directivo supervisa las acciones de docentes sin una previa planificación	X		X		X		
20	El directivo supervisa la labor administrativa y el apoyo de los progenitores	X		X		X		
21	El directivo busca que sus disposiciones se cumplan	X		X		X		
22	El directivo no delega funciones de monitoreo a los docentes	X		X		X		

23	El directivo decide los trabajos en el centro escolar	LIDERAZGO LIBERAL					
		Si	No	Si	No	Si	No
24	El directivo desarrolla actividades de manera informal	X		X		X	
25	El directivo confía en los docentes y trabajadores en el desarrollo de sus actividades	X		X		X	
26	El directivo se dedica a enseñar al personal que presenta errores en sus actividades	X		X		X	
27	Pueden confiar en su directivo sin conocer su desempeño	X		X		X	
28	El directivo deja en libertad para que el personal se capacite por su cuenta	X		X		X	
29	El directivo no valora la participación de los docentes	X		X		X	
30	El directivo permite que la solución de un problema no se asuma con responsabilidad	X		X		X	

Fuente: Adaptado de la tesis de Vergara, tesis titulada: *Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Corazón de Jesús – SUPE, 2021*

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El trabajo presenta suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: BARREDA CORDOVA, ELIAS DAVID DNI: 04010082

Especialidad del validador: Mg. EDUCACIÓN ADMINISTRATIVA.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

...10...de Mayo del 2022


 DNI N°: 04010082
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Equipo de Trabajo							
1	Es grato trabajar sin la interferencia de los directivos	X		X		X		
2	No existe un sentido integral en las actividades del centro escolar	X		X		X		
3	da docente y trabajador está identificado de manera personal, pero ello no involucra a la institución	X		X		X		
4	Gusta de trabajar en equipo y evaluar su desempeño	X		X		X		
5	Los docentes prefieren desarrollar trabajos individuales	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Satisfacción Laboral	X		X		X		
6	Participa de las soluciones que afectan a otros colegas	X		X		X		
7	Las decisiones de los directivos no son compartidas	X		X		X		
8	Los directivos fomentan el trabajo en equipo en el centro escolar	X		X		X		
9	A los directivos y funcionarios les agrada coordinar actividades	X		X		X		
10	En el centro escolar se prioriza la aplicación de las normas restrictivas	X		X		X		
11	Los directivos del centro escolar son respetuosos de las normas establecidas	X		X		X		
12	Los docentes y trabajadores cometen faltas en el desarrollo de sus actividades por desconocimiento	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Actitud hacia el cambio	X		X		X		
13	Los directivos tienen dificultades para controlar las desavenencias surgidas entre los trabajadores	X		X		X		
14	La muestra de conflictos en el seno laboral es asumida de forma directa por las autoridades	Si X	No	Si X	No	Si X	No	
15	La participación de los docentes en la propuesta de proyectos que favorezcan a la institución no son respaldos por los directivos	X		X		X		
16	Los directivos tienen una mirada sesgada en las actividades que desarrollan los docentes	X		X		X		
17	Las situaciones diagnosticadas son asumidas como parte de la problemática que debe de solucionarse en el colegio	X		X		X		
18	El desarrollo del trabajo cooperativo en el colegio permite la preparación para que se afronte alguna situación negativa	X		X		X		
19	Las propuestas que los docentes desarrollan forman parte de las actividades planificadas previamente	X		X		X		
20	Se asume las responsabilidades programadas sin interesar la magnitud del cargo	X		X		X		
21	Se acepta que los directivos desarrollen sus actividades porque son ganadores de concurso, pero no por sus acciones en el centro escolar	X		X		X		

22	Los docentes son partidarios de que las situaciones que se presentan deben ser asumidas y no desarrollar acciones alejadas de la realidad.	X		X		X	
23	Las actividades desarrolladas en el centro escolar son las que nos permiten desarrollamos como profesionales	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El trabajo presenta suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: BARRERA CORDOVA, ELIAS DAVID DNI: 04010082

Especialidad del validador: Mg. EDUCACIÓN ADMINISTRATIVA.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

.10...de MAYO del 20.22



 DNI 04010082
 Firma del Experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: ADRIANO FRANCO, Judy Lily

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte – Los Olivos, promoción 2022, aula 02, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: “Estilos de liderazgo directivo y cultura organizacional docente en una Institución Educativa de Yanacancha, Cerro de Pasco, 2022” y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

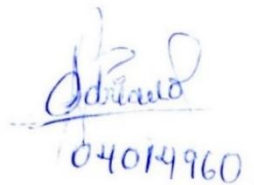
- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

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

Atentamente



Firma



04014960

Nombre completo: RIVERA ADRIANO, Rocio Elizabeth

DNI: 45336366

Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
ADRIANO FRANCO, JUDY LILY DNI 04014960	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 03/07/2006 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS <i>PERU</i>
ADRIANO FRANCO, JUDY LILY DNI 04014960	MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 22/06/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

(***) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace
<https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILOS DE LIDERAZGO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO							
1	El grupo propicia que se tome iniciativa y decisiones	X		X		X		
2	El directivo prioriza las intenciones de los equipos docentes	X		X		X		
3	El directivo propone alternativas que buscan solucionar problemas	X		X		X		
4	El directivo propicia la participación de todos los docentes en las actividades	X		X		X		
5	El directivo sabe escuchar y acepta las recomendaciones de los subalternos	X		X		X		
6	El directivo fomenta la participación en equipo docente para las actividades innovadoras	X		X		X		
7	El directivo tiene como política la permanente información de sus quehaceres profesionales	X		X		X		
8	El directivo refleja en sus acciones un clima laboral propicio para el trabajo productivo	X		X		X		
9	El directivo propicia el trabajo mancomunado de todos los agentes educativos del centro escolar	X		X		X		
10	Trabajar en equipo permite una actividad tranquila y participativa de todos los docentes	X		X		X		
11	El directivo fomenta la creatividad de todos los docentes	X		X		X		
12	El directivo propicia las actividades con la motivación e interés de todos los docentes	X		X		X		
13	El directivo muestra complacencia en un trabajo colaborativo de todos los docentes	X		X		X		
14	En sus actividades laborales recibe un trato respetuoso de los directivos	X		X		X		
	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO							
15	El directivo decide sin tomar en cuenta la participación de los docentes y trabajadores	X		X		X		

16	El directivo desconoce las propuestas que hace llegar el personal del centro escolar	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
17	El directivo escucha a los docentes pero no toma en cuenta su participación	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
18	El directivo realiza una supervisión del trabajo docente en forma autoritaria	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
19	El directivo supervisa las acciones de docentes sin una previa planificación	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
20	El directivo supervisa la labor administrativa y el apoyo de los progenitores	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
21	El directivo busca que sus disposiciones se cumplan	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
22	El directivo no delega funciones de monitoreo a los docentes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
23	El directivo decide los trabajos en el centro escolar	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
	LIDERAZGO LIBERAL	Si	No	Si	No	Si	No
24	El directivo desarrolla actividades de manera informal	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
25	El directivo confía en los docentes y trabajadores en el desarrollo de sus actividades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
26	El directivo se dedica a enseñar al personal que presenta errores en sus actividades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
27	Pueden confiar en su directivo sin conocer su desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
28	El directivo deja en libertad para que el personal se capacite por su cuenta	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
29	El directivo no valora la participación de los docentes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
30	El directivo permite que la solución de un problema no se asuma con responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: Adaptado de la tesis de Vergara, tesis titulada: *Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Corazón de Jesús – SUPE, 2021*

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El trabajo presenta suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Abriano Franco, Judy Lily DNI: 04014960

Especialidad del validador: Administración de la Educación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

10 de Mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Equipo de Trabajo							
1	Es grato trabajar sin la interferencia de los directivos	X		X		X		
2	No existe un sentido integral en las actividades del centro escolar	X		X		X		
3	da docente y trabajador está identificado de manera personal, pero ello no involucra a la institución	X		X		X		
4	Gusta de trabajar en equipo y evaluar su desempeño	X		X		X		
5	Los docentes prefieren desarrollar trabajos individuales	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Satisfacción Laboral	X		X		X		
6	Participa de las soluciones que afectan a otros colegas	X		X		X		
7	Las decisiones de los directivos no son compartidas	X		X		X		
8	Los directivos fomentan el trabajo en equipo en el centro escolar	X		X		X		
9	A los directivos y funcionarios les agrada coordinar actividades	X		X		X		
10	En el centro escolar se prioriza la aplicación de las normas restrictivas	X		X		X		
11	Los directivos del centro escolar son respetuosos de las normas establecidas	X		X		X		
12	Los docentes y trabajadores cometen faltas en el desarrollo de sus actividades por desconocimiento	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Actitud hacia el cambio	X		X		X		
13	Los directivos tienen dificultades para controlar las desavenencias surgidas entre los trabajadores	X		X		X		

		Si	No	Si	No	Si	No	
14	La muestra de conflictos en el seno laboral es asumida de forma directa por las autoridades	X		X		X		
15	La participación de los docentes en la propuesta de proyectos que favorezcan a la institución no son respaldos por los directivos	X		X		X		
16	Los directivos tienen una mirada sesgada en las actividades que desarrollan los docentes	X		X		X		
17	Las situaciones diagnosticadas son asumidas como parte de la problemática que debe de solucionarse en el colegio	X		X		X		
18	El desarrollo del trabajo cooperativo en el colegio permite la preparación para que se afronte alguna situación negativa	X		X		X		
19	Las propuestas que los docentes desarrollan forman parte de las actividades planificadas previamente	X		X		X		
20	Se asume las responsabilidades programadas sin interesar la magnitud del cargo	X		X		X		
21	Se acepta que los directivos desarrollen sus actividades porque son ganadores de concurso, pero no por sus acciones en el centro escolar	X		X		X		
22	Los docentes son partidarios de que las situaciones que se presentan deben ser asumidas y no desarrollar acciones alejadas de la realidad.	X		X		X		
23	Las actividades desarrolladas en el centro escolar son las que nos permiten desarrollamos como profesionales	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El trabajo presenta suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Adriano Franco, Judy Lily DNI: 04014960

Especialidad del validador: Administración de la Educación.

10 de Mayo del 2022.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto Informante.

Anexo 5: Base de datos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	DIMENSION: LIDERAZGO DEMOCRÁTICO																
2	N ENCUESTADOS	1. El grupo propicia	2. El directivo prioriza	3. El directivo propone	4. El directivo propone	5. El directivo sabe	6. El directivo fomenta	7. El directivo tiene	8. El directivo refleja	9. El directivo propone	10. Trabajar en equipo	11. El directivo fomenta	12. El directivo propone	13. El directivo muestra	14. En sus actividades	15. El directivo decide	16. El directivo decide
3	1	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
4	2	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
5	3	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre
6	4	Siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
7	5	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
8	6	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
9	7	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre
10	8	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
11	9	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
12	10	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
13	11	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre
14	12	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
15	13	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre
16	14	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre
17	15	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Siempre
18	16	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre
19	17	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre
20	18	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre
21	19	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
22	20	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre
23	21	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre
24	22	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre
25	23	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre
26	24	Siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
27	25	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre
28	26	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre
29	27	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
30	28	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
31	29	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre
32	30	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre
33	31	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Siempre
34	32	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre
35	33	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre
36	34	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre
37	35	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre
38	36	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre
39	37	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre

Respuestas de formulario 1

Hoia1

Hoia2

	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	
1	DIMENSION: LIDERAZGO AUTOCRÁTICO								DIMENSION: LIDERAZGO LIBERAL									
2	17.El directivo escucha. 18.El directivo realiza. 19.El directivo supervisa. 20.El directivo supervisa. 21.El directivo busca. 22.El directivo no dirige. 23.El directivo decide. 24.El directivo delega. 25.El directivo confía. 26.El directivo se dirige. 27.Pueden confiar en él. 28.El directivo delega. 29.El directivo no ve. 30.El directivo permite que la solución de él. Es grato trabajar con él. 2.No existe un ser																	
3	A veces	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces		Siempre	Siempre	
4	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces		A veces	Casi siempre	
5	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre		Siempre	Siempre	
6	Casi siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi siempre		Siempre	Siempre	
7	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre		A veces	Casi siempre	
8	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre		Casi siempre	A veces	
9	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre		Siempre	Siempre	
10	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre		Casi siempre	Casi siempre	
11	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre		Siempre	Casi siempre	
12	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre		Siempre	Casi siempre	
13	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre		Siempre	Casi siempre	
14	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre		Siempre	Siempre	
15				Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre		Siempre	Casi siempre	
16	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre		Siempre	Siempre	
17	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre		Casi siempre	Casi siempre	
18	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre		Siempre	Siempre	
19	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre		Siempre	Casi siempre	
20	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre		Siempre	Casi siempre	
21	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre		A veces	Siempre	
22	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre		Casi nunca	Siempre	
23	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre		A veces	Casi siempre	
24	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre		Siempre	Siempre	
25	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre		Casi siempre	Casi siempre	
26	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre		Casi siempre	Siempre	
27	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre		Siempre	Siempre	
28	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre		A veces	Siempre	
29	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre		Casi nunca	Siempre	
30	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre		Nunca	Siempre	
31	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	A veces		Casi nunca	Siempre	
32	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi nunca	Casi nunca		A veces	Siempre	
33	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	A veces		Casi siempre	Siempre	
34	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre		Nunca	Siempre	
35	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi siempre		A veces	Siempre	
36	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi siempre		A veces	Casi siempre	
37	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre		Casi siempre	Siempre	
38	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre		Casi siempre	Siempre	
39	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre		Siempre	Siempre	

	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW
1	CULTURA ORGANIZACIONAL																
2	1. Es grato trabajar 2. No existe un ser 3. La docente u tra 4. Gusta de trabajar e 5. Los docentes profi 6. Participo de las so 7. Las decisiones de l 8. Los directivos fom 9. A los directivos y 10. En el centro escol 11. Los directivos del 12. Los docentes y trt 13. Los directivos tie 14. La muestra de cor 15. La participación d 16. Los directivos tie 17. Las situaciones d																
3	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
4	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
5	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	A veces	Siempre
6	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
7	A veces	Casi siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi siempre
8	Casi siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces
9	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
10	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
11	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre
12	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre
13	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre
14	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
15	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre
16	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre
17	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre
18	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre
19	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre
20	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre
21	A veces	Siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre
22	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre
23	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre
24	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Siempre	A veces	Siempre
25	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Siempre	A veces	Siempre
26	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre
27	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre
28	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre
29	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre
30	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre
31	Casi nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre
32	A veces	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces
33	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	A veces	Siempre	Casi siempre	A veces
34	Nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	A veces	Siempre	Siempre	A veces
35	A veces	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	A veces	Siempre	Siempre	Casi siempre
36	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	A veces	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
37	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
38	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre
39	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces

	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD
1							
2	18. El desarrollo del	19. Las propuestas q	20. Se asume las resp	21. Se acepta que los	22. Los docentes soi	23. Las actividades desarrolladas en el cen	
3	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	
4	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	
5	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	
6	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	
7	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	
8	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	A veces	
9	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	
10	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	
11	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	
12	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	
13	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	
14	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Siempre	
15	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	
16	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	
17	Siempre	Siempre	A veces	casi siempre	Siempre	Siempre	
18	Siempre	Casi siempre	A veces	casi siempre	Siempre	Siempre	
19	Siempre	Casi siempre	A veces	casi siempre	Siempre	Siempre	
20	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	
21	Siempre	Casi siempre	A veces	casi siempre	Siempre	Siempre	
22	Siempre	Casi siempre	A veces	siempre	Siempre	Siempre	
23	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	
24	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	
25	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	
26	Siempre	Casi siempre	Siempre	casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	
27	Siempre	Casi siempre	Siempre	casi siempre	Casi siempre	Siempre	
28	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	
29	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	
30	Casi siempre	Siempre	Siempre	casi siempre	Casi siempre	Siempre	
31	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	
32	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	
33	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	
34	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	
35	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	
36	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	
37	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	
38	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	
39	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	

CI31



fx

=SI(AE30="Nunca",1,SI(AE30="Casi Nunca",2,SI(AE30="A veces",3,SI(AE30="

	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	
1	ESTILOS DE LIDERAZGO																															
2	Código	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7	EL8	EL9	EL10	EL11	EL12	EL13	EL14	EL15	EL16	EL17	EL18	EL19	EL20	EL21	EL22	EL23	EL24	EL25	EL26	EL27	EL28	EL29	EL30	
3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	2	4	5	4	5	4	4	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	
5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
6	4	4	1	4	5	5	4	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	
7	5	5	3	5	4	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	4	4	5	5	2	4	2	4	5	4	
8	6	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	
9	7	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	2	4	5	5	4	4	5	2	5	
10	8	5	2	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	
11	9	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	
12	10	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	
13	11	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	2	5
14	12	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	2	1	
15	13	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	2	4	
16	14	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	2	4
17	15	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	
18	16	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	1	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	
19	17	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	
20	18	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	
21	19	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	
22	20	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	
23	21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
24	22	4	5	5	3	4	4	2	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	2	5	4	4	5	4	
25	23	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	
26	24	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5	5	4	
27	25	5	2	5	4	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	
28	26	5	3	5	5	3	5	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	2	5	4	5	4	5	4	
29	27	4	5	5	5	2	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	4	
30	28	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	
31	29	4	2	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	1	5	5	5	4	2	5	
32	30	4	3	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	2	3	
33	31	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	2	5	5	5	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	2	2	
34	32	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	3	
35	33	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	2	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	
36	34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	
37	35	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	2	4	
38	36	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2	5
39	37	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	2	5	

Respuestas de formulario 1

Hoja1

Hoja2



E30="Casi Siempre",4,5))))

CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	
CULTURA ORGANIZACIONAL																												
CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11	CO12	CO13	CO14	CO15	CO16	CO17	CO18	CO19	CO20	CO21	CO22	CO23	ELT	ELD1	ELD2	ELD3	COT	
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	150	70	40	35	104	
3	4	4	3	5	4	3	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	116	59	28	25	84	
5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	2	1	4	3	5	4	4	5	2	2	3	142	64	40	33	83	
5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	2	2	5	2	132	58	36	33	91	
3	4	3	5	4	4	3	5	5	3	4	2	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	126	61	34	26	90	
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	5	3	3	136	64	35	32	82	
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	131	64	32	30	111	
4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	121	58	33	25	98	
5	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	143	66	40	32	98	
5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	137	64	38	30	102	
5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	133	64	36	28	106	
5	5	5	4	3	5	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5	5	3	4	3	5	132	65	35	27	94	
5	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	139	67	38	29	98	
5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	133	64	37	28	100	
4	4	2	5	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	138	63	38	32	95	
5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	130	58	35	32	96	
5	4	2	5	5	5	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	137	64	36	32	97	
5	4	1	5	5	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	138	62	38	33	94	
3	5	2	5	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	5	139	64	36	34	93	
2	5	3	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	5	5	134	63	36	30	96	
3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	144	65	39	35	94	
5	5	1	5	5	5	3	4	4	3	4	3	4	3	5	3	5	5	4	4	4	4	4	123	57	33	29	92	
4	4	3	5	5	4	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	5	5	4	5	5	4	4	139	65	39	30	94	
4	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	3	5	3	4	5	4	5	4	4	4	135	63	37	30	93	
5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	5	4	4	5	133	60	37	31	99	
3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5	131	61	36	29	98	
2	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	134	62	36	32	96	
1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	132	62	33	33	100	
2	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	131	62	37	27	100	
3	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	126	59	35	28	102	
4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	3	5	3	3	5	4	3	4	5	5	5	3	4	124	60	35	24	96	
1	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	134	61	40	28	98	
3	5	5	3	4	4	2	5	4	5	3	5	3	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	134	62	36	31	95	
3	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	3	4	139	64	39	31	95	
4	5	5	4	5	4	2	5	5	5	3	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	136	64	37	30	100	
4	5	5	4	5	4	1	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	137	63	39	30	101	
5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	133	61	37	30	106	