

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CORAZÓN DE JESÚS – SUPE.**

**PRESENTADO POR:**

**GILDA MARISELA VERGARA VILLAR**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA  
EDUCACIÓN**

**ASESOR:**

**Dra. FELIPA HINMER HILEM APOLINARIO RIVERA**

**HUACHO - 2021**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CORAZÓN DE JESÚS – SUPE.**

**GILDA MARISELA VERGARA VILLAR**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dra. FELIPA HINMER HILEM APOLINARIO RIVERA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
HUACHO  
2021**

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo mi sentimiento a mi familia, como digna hija, sabiendo de todo el esfuerzo que han desplegado para brindarme su apoyo y consideraciones para los logros más importantes en mi vida.

*Gilda Marisela Vergara Villar*

## **AGRADECIMIENTO**

A las instituciones educativas que me han dado cabida para formarme como ciudadana y profesional, y superar todas las dificultades que se me presentaron.

A mis maestros y maestras, a mis compañeros y compañeras de estudios por su constante apoyo y palabras de aliento para mí.

*Gilda Marisela Vergara Villar*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>2</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>2</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>7</b>
2.2.1. Estilos de liderazgo	8
2.2.2. Cultura organizacional	12
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>17</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>18</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>18</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>18</b>
	<b>v</b>

2.6 Operacionalización de las variables	18
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>20</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>20</b>
3.1 Diseño metodológico	20
3.1.1. Diseño de investigación	20
3.1.2. Tipo de estudio	20
3.2 Población y muestra	21
3.2.1 Población	21
3.2.2 Muestra	21
3.3 Técnicas de recolección de datos	21
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	21
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>24</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>24</b>
4.1 Análisis de resultados	24
4.1.1 Descripción de estilos de liderazgo	24
4.1.2 Descripción de cultura organizacional	26
4.1.3. Prueba de Normalidad de Kolmogorov - Smirnov	27
4.3 Contrastación de hipótesis	28
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>32</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>32</b>
5.1 Discusión de resultados	32
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>35</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>35</b>
6.1 Conclusiones	35
6.2 Recomendaciones	35
<b>REFERENCIAS</b>	<b>37</b>
7.1 Fuentes documentales	37
7.2 Fuentes bibliográficas	38
7.3 Fuentes hemerográficas	39
7.4 Fuentes electrónicas	40
<b>ANEXOS</b>	<b>41</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de la variable estilos de liderazgo.....	19
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de la variable cultura organizacional.....	19
<b>Tabla 3</b> Confiabilidad de la variable: estilos de liderazgo.....	22
<b>Tabla 4</b> Confiabilidad de la variable: cultura organizacional.....	23
<b>Tabla 5</b> Estilos de liderazgo.....	24
<b>Tabla 6</b> Dimensiones del estilo de liderazgo.....	25
<b>Tabla 7</b> La cultura organizacional.....	26
<b>Tabla 8</b> Dimensiones de la Cultura organizacional.....	26
<b>Tabla 9</b> Resultados de la prueba de Kolmogorov – Smirnov.....	27
<b>Tabla 10</b> Correlación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional.....	28
<b>Tabla 11</b> <i>Correlación entre el estilo democrático y la Cultura organizacional</i> .....	29
<b>Tabla 12</b> <i>Correlación entre el estilo autocrático y la Cultura organizacional</i> .....	30
<b>Tabla 13</b> <i>Correlación entre el estilo liberal y la Cultura organizacional</i> .....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Porcentaje de estilos de liderazgo .....	24
<b>Figura 2</b> Porcentaje de dimensiones de estilos de liderazgo .....	25
<b>Figura 3</b> Porcentaje de cultura organizacional .....	26
<b>Figura 4</b> Porcentaje de dimensiones de cultura organizacional.....	27



## RESUMEN

Los seres humanos en su devenir histórico han desarrollado condiciones especiales en algunos de ellos, esas diferencias le han permitido estar siempre como guías para el logro de objetivos comunes; pero también se puede entender que esta situación puede haber quebrantado las condiciones positivas para generar situaciones nefastas para su desarrollo. Así las personas que se destacan como líderes de una comunidad pueden dirigir adecuadamente una determinada organización, y ello se ve fortalecida con la propuesta administrativa de cultura organizacional, dirigida a una institución bien constituida y logrando sus metas. Pero cuando no están bien dirigidas los resultados son negativos. Por ello el propósito de la exploración es determinar la correlación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar Estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. La indagación desarrollada se circunscribe dentro un tipo básico, de corte transversal, de resultados cuantitativos y de diseño descriptivo y correlacional; los instrumentos para recopilar la información fueron aplicados a 60 docentes del centro escolar. Los instrumentos aplicados fueron los cuestionarios de estilos de liderazgo y cultura organizacional de escala Likert, procesadas estadísticamente, permite detallar: se encontró una correlación de  $r=0,448$  con una significancia mínima a 0,05 lo que consiente la hipótesis de trabajo e impugnar la hipótesis negativa. Por tanto, se evidencia que concurre correlación reveladora entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. La correlación es de una magnitud moderada de 44,8%.

Palabras clave: Líder, estilos de liderazgo, organización, cultura organizacional.

## ABSTRACT

Human beings in their historical development have developed special conditions in some of them, these differences have always allowed them to be guides to achieve common goals; but it can also be understood that this situation may have broken the positive conditions to generate dire situations for their development. Thus, people who stand out as leaders of a community can adequately direct a certain organization, and this is strengthened with the administrative proposal of organizational culture, directed to a well-constituted institution and achieving its goals. But when they are not well directed the results are negative. Therefore, the objective of the research is to determine the relationship between leadership styles and organizational culture in the State Educational Institution N ° 20523 Corazon de Jesús, Supe - 2019. The investigation developed is circumscribed within a basic, cross-sectional type of quantitative results and descriptive and correlational design; the instruments to collect the information were applied to 60 teachers from the school. The instruments applied were the Likert scale questionnaires on leadership styles and organizational culture, statistically processed, allowing to detail: a correlation of  $r = 0.448$  was found with a significance lower than 0.05 which allows accepting the working hypothesis and challenging the negative hypothesis. Therefore, it is evidenced that there is a significant relationship between leadership styles and organizational culture in the State Educational Institution N ° 20523 Corazon de Jesús, Supe - 2019. The correlation is of a moderate magnitude of 44.8%.

Keywords: Leader, leadership styles, organization, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

El líder es una persona que puede guiar a otras personas, según los objetivos comunes que se tengan, bajo esta premisa se puede encontrar a través de la historia del mundo diversos personajes que han cumplido dichos roles, también al respecto se puede señalar que hay condiciones que han podido establecer un dominio negativo para la realización de acciones al conjunto de las poblaciones; lo que se entiende es encontrar algunas diferencias entre los liderazgos positivos y negativos. Con los estudios relacionados a la psicología y antropología se han posibilitado conocer las características y condiciones de las formas de liderazgo que se establecen en la sociedad actual. Mucho depende de la labor del líder en el cumplimiento de acciones que permitan desarrollar las organizaciones, siendo éstas de pequeña escala o de gran escala. La sabiduría organizativa es una representación de desarrollo de la administración de las empresas, es un término acuñado con la modernidad de las organizaciones que han sido estudiados desde la década de 1960. Se busca tener una forma funcional y organizada de las instituciones, donde se debe tener la planificación como eje fundamental de la estructura, los documentos de gestión que guíen la marcha institucional.

Los aspectos mencionados aplicados a la realidad de una institución educativa son los aspectos tratados en la investigación, se observaron diversas situaciones problemáticas que relacionan las acciones de los directivos y el funcionamiento organizacional, entre estos destaca que no hay una precisión sobre el estilo de liderazgo y cómo debe de funcionar adecuadamente la institución con todos los agentes educativos. La investigación presentó como objetivo determinar la correlación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe.

Para su proceso se siguió el esquema de la UNJFSC que tiene seis capítulos con los pasos a seguir, destacando en cada uno de ellos el sustento teórico y práctico de la exploración. En el primer capítulo se distingue la realidad problemática y objetivos definidos, el segundo capítulo tiene las referencias y teorías, el tercer capítulo presenta el sustento de la metodología, en el cuarto capítulo se presentan los resultados estadísticos, el quinto capítulo muestra la confrontación de los resultados, en el sexto capítulo a partir de las secuelas se propone las conclusiones y recomendaciones. También forma parte de la indagación las referencias y los anexos respectivos.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En el Perú mediante la Ley General del Educación N° 28044, establece la estructura que funciona en todo el territorio nacional, sobre todo el que hace referencia a la Educación Básica regular EBR, que tiene como propósito fundamental la formación integral de todas las personas que posibilite su desarrollo personal y del país. Uno de los aspectos que se aprecia en los documentos normativos es la propuesta de la educación para convivir y desarrollar una ciudadanía integrada. Por ello que en las instituciones educativas se debe implementar mecanismos para el desarrollo organizacional, donde se integren todos los agentes educativos (padres de familia, estudiantes, docentes y directivos) que se interrelacionan con ese objetivo.

Pero se ha observado de manera general que en el sistema educativo público que se manifiestan muchas brechas de interrelación entre los agentes que lo conforman, se muestran diferencias entre directores y profesores, entre profesores y progenitores, entre docentes y estudiantes, así como de otros problemas de integración, todo ello incide en los resultados pocos halagadores de las instituciones educativas. Por un lado, quienes no se involucran en los cambios por temor, y por otro quienes imponen sus ideas sin respetar a los demás. Eso se enfoca en las condiciones de falta de calidad en las personas que cumplen las funciones de directivos que no desarrollan su liderazgo en favor de la institución, o que simplemente carecen de esa importante característica personal. Todo lo manifestado trae como resultado una desorganización en las instituciones educativas lo que aparta a la educación pública de las condiciones de calidad que se propone en las normas del Ministerio de Educación.

La sabiduría organizativa en los centros escolares debe mostrar las normativas y valoración que direccionen a la institución educativa; se debe tener presente la estructura funcional a partir del servicio educativo, y que todos sus integrantes deben de esforzarse de manera colaborativa para lograr los objetivos institucionales. Pero también es concebido que

todas estas condiciones en el sistema educativo están en proceso de construcción, a pesar de todos los esfuerzos de implementarlos. El MINEDU publicó una colección de guías al respecto, destacando el Marco del Buen Desempeño Docente, el Marco del Buen Desempeño Directivo, los incentivos de compromisos de gestión, entre otros. Se planteó el ejercicio de los directivos mediante las evaluaciones de meritocracia, pero hasta la actualidad se observan las dificultades en la organización institucional.

Las condiciones que se mencionan son la base para poder realizar la investigación sobre los modos de liderazgo que se ejerce en el centro escolar y cómo éste se corresponde con la sabiduría organizativa de los agentes que interactúan en su centro laboral. Para ello se tomó como escenario al centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, ubicado en el distrito de Supe, destinado a verificar esa propuesta se involucraron 60 personas entre directivos y docentes de la mencionada institución educativa.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la correlación entre los modos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la correlación entre el estilo democrático y cultura organizacional en la Institución Educativa Estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019?

¿Cuál es la correlación entre la forma autocrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019?

¿Cuál es la correlación entre la forma liberal y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Comprobar la correspondencia entre los modos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

A semejar la correspondencia entre el modo democrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

Instaurar la correspondencia entre el modo autocrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

Describir la relación entre el modo liberal y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Presenta una justificación teórica, porque el estudio debe formar ideas reflexivas y de debates académicos relacionado a desempeñar un estilo de dirección adecuado en una organización o empresa y cómo estas se relacionan con la cultura organizacional. Por eso, a través de esta investigación se abordarán los conocimientos teóricos de ambas variables de estudio, lo que permitirá al investigador tener un amplio panorama de las variables y poder discutir y reflexionar sobre cada una con asidero teórico actualizado y relevante.

La importancia del presente estudio radica en describir el modo de liderazgo que se relaciona en la cultura organizacional y cómo contribuyen a fortalecer y mejorar en un contexto educativo. El éxito de una empresa depende de la capacidad de liderazgo que tenga el director de la institución y como este puede mejorar o fortalecer la cultura organizacional siempre que se considere esta ser una organización adaptable a los cambios, es una referencia que para el éxito empresarial se deba tener en la dirección a personas que dirijan a un grupo humano capaz de lograr los éxitos económicos y de posicionamiento del mercado, de esta forma el modo de liderazgo transformacional que inspire al fortalecimiento para la mejora de la cultura organizacional. La presente investigación tiene justificación práctica porque el desarrollo de esta permitirá ayudar a resolver un problema que se viene evidenciando en el centro escolar donde se realizará la investigación precisamente porque existe el problema y porque al finalizar el presente trabajo, el investigador planteará propuestas que podrían solucionar o mejorar problemas reales. Y en este caso muy particular, luego de la recopilación de la teoría, se procederá a utilizar la información obtenida para actuar sobre la organización, en este caso, sobre la Institución Educativa, para optimizar mejoras que ayuden a tener mejores producciones. Se justifica metodológicamente porque este trabajo se centra en la verificación de información confiable para reconocer las relaciones propuestas.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

El nivel espacial estuvo delimitada al centro escolar estatal N°20523 Corazón de Jesús, del distrito de Supe.

A nivel temporal, la presente investigación por ser de diseño no experimental, transversal, se realizó sólo en el año 2019 y los datos que se recolectaron se hicieron en un solo momento y contando con la población que forma la Institución Educativa Estatal en este año.

A nivel social, la investigación estuvo destinada a mejorar o fortalecer el modo de liderazgo en el centro escolar estatal, teniendo como población de estudio a los docentes que laboran en dicha institución durante el presente año, entre nombrados, contratados y personal administrativo.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

La exploración fue viable, por cuanto existieron los contextos económicos, dado que se realizó a los profesores y trabajadores administrativos del centro escolar estatal. N° 20523 Corazón de Jesús, Supe, de la misma forma se contó con la tecnología necesaria para poder desarrollar el informe final del trabajo investigativo. También se cuenta con profesionales especialistas en el tema y con su vinculación en la misma.

Sobre los aspectos de la bibliografía se ha encontrado algunas limitaciones por lo que hay muy poca se ha trabajado poco con las variables que en esta oportunidad involucra al investigador, sin embargo con la información obtenida en la recolección de datos producto de la aplicación de las los instrumentos, además durante la investigación los mismos estudiantes y docentes brindaron información relevante sobre el tema, la misma que pudo ser considerada en el reporte final de la investigación, permitiendo enriquecer la construcción de un marco teórico coherente y suficiente para sustentar y fundamentar la investigación, razón por lo que se considera viable en ese aspecto

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Para Fernández (2016), en el estudio *“Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC”*. Tiene como objetivo: “Examinar el modo de liderazgo y sabiduría organizativa como elemento responsable de triunfo en las redes mercantiles” (p. 12). La metodología: “trabajo de campo, no experimental, transeccional; transeccional exploratoria y transeccional correlacional” (p. 80). La conclusión: “Los modos de liderazgo que Amway de Venezuela LLC emplea son el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, lo que se pudo realizar al aplicar el cuestionario sobre liderazgo que fue abordado por funcionarios, directivos y trabajadores autónomos” (p. 134).

Para Ruiz y Constanza (2017) en su tesis *“Estilos de liderazgo en los jefes de la compañía alimentos balanceados Tequendama S.A. Planta Harinas”*, en la Universidad Piloto de Colombia, proponen el objetivo: Formar tácticas de interposición para fortificar los modos de liderazgo reconocidos en los jefes y coordinadores de la empresa. (p. 9). La metodología: es una investigación descriptiva, cuantitativa. (p. 25). La conclusión: se logró establecer que el modo de liderazgo que predomina es el autocrático, que refleja situaciones negativas y de estresores entre los trabajadores, ya que solo forman parte de las acciones operativas, pero se alejan de la planificación de acciones que favorezcan a la empresa en un tiempo corto. (p. 42)

Según Urizar (2016) en su tesis *“Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz”*, propone el objetivo: Identificar los modos de liderazgo de los participantes del Comedor Don Carlos. (p. 22). La



metodología: es una investigación descriptiva. (p. 29). La conclusión: después de desarrollar el trabajo estadístico de la prueba aplicada se logro establecer por más del 50% de incidencias que, el modo de liderazgo dominante en la empresa es autocrático. (p. 36).

Para Calderón (2013) en el estudio *“La cultura organizacional en la estabilidad laboral (estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A.)”*, propone el objetivo: Establecer el dominio de la sabiduría organizativa en la permanencia profesional. (p. 46). La metodología: corresponde a una exploración descriptiva. (p.52). La conclusión: las manifestaciones de la sabiduría organizativa son excluyente con algunos trabajadores, los que pierden la identificación laboral, alejándose de las actividades en el logro de los propósitos anuales, se excluyen en la toma de decisiones para corregir los errores. (p. 72)

Según Falcones (2014) en su tesis *“Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador”*, propone el objetivo: Comprobar el prototipo de sabiduría organizativa absoluta en la empresa. (p. 18). La metodología: es una investigación cualitativa, descriptiva. (p. 19). La conclusión: con el trabajo estadístico se comprobó que existe un modelo de sabiduría organizativa a la que se denomina “personal – adhracia”, los empleados se sienten identificados con los propósitos empresariales, se facilita el conocimiento, la solución a la problemática que buscan las innovaciones de forma constante. (p. 49).

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Para Astete (2018), en su tesis *“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”*. El objetivo: “Hallar el valor de correspondencia positivo entre los modos de liderazgo dirigente y la sabiduría organizativa en los maestros y trabajadores del centro escolar “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna” (p. 40). La metodología: “enfoque cuantitativo y de tipo correlacional” (p. 44). La conclusión: se manifiesta la reciprocidad entre el modo del líder directivo y la sabiduría organizativa entre los maestros y trabajadores del centro escolar, la encuesta propone que se tiene una sabiduría entre docentes de forma informal, esto se refleja debido a que los dirigentes no aplican estrategias adecuadas para el desarrollo institucional. (p. 75).

Para Tomairo (2013) en su tesis *“Estilos de liderazgo en los internos de la Facultad de Enfermería de una Universidad Privada Peruana”*, propone el objetivo: Establecer los

modos de liderazgo en los estudiantes de práctica de la Facultad de Enfermería de una Universidad Privada. (p. 12). La metodología: es una investigación cuantitativa, descriptiva. (p. 14). La conclusión: los estudiantes practicantes de salud muestran estilos democráticos, se puede observar en ellos las manifestaciones de solidaridad en su actuar, así también la solución de problemas en forma conjunta, buscan siempre afirmar la constancia de la amistad y los lazos de confraternidad entre todos los estudiantes. (p. 24).

Según López y Magallanes (2017) en su tesis *“Estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la Empresa Manuelita F y H, ubicada en el distrito de los Aquijes-Ica, 2016”*, propone el objetivo: Establecer el dominio de los modos de liderazgo en los horizontes de complacencia del trabajo manifestada en sus trabajadores. (p. 4). La metodología: es una investigación cuantitativa, descriptiva. (p. 49). La conclusión: la estadística permite señalar que se encontró la disposición influyente de los modos de liderazgo y los horizontes de trabajo en la empresa, se muestra una correspondencia de 72.0%.

Para Lacherre (2017) en su tesis *“Cultura organizacional en docentes del Zegel-IPAE Piura 2016”*, propone el objetivo: Comprobar el horizonte de sabiduría organizativa que observan los maestros del Zegel-Ipae. (p. 7). La metodología: es una exploración cuantitativa, descriptiva. (p. 37). La conclusión: los resultados de la aplicación de los instrumentos presentan el modo de sabiduría organizativa que tienen los maestros, la que se establece como alta sabiduría, una pequeña muestra se ubica entre media y baja; esto incide en la propuesta de la mayoría de docentes que desarrollan acciones que benefician al centro escolar. (p. 69)

Según Morocho (2012) en el estudio *“Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao”*, propone el objetivo: Establecer si existe correspondencia entre la sabiduría organizativa y la autopercepción del ejercicio educativo, en los centros escolares del nivel primario del Callao. (p. 27). La metodología: es una exploración representativa, relacional. (p. 29). La conclusión: se afirma la correspondencia explicativa de magnitud alta entre la sabiduría organizativa y las formas de percepción personal en las actividades educativas que realizan a nivel de los centros escolares de primaria en la provincia del Callao. (p. 51).

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Estilos de liderazgo**

#### **Líder**

Para poder referirme a un líder debo de pensar que a través de la historia han existido personas a las que se le denomina líderes porque guiaron a sus pueblos a alcanzar algunas situaciones especiales. Así desde la visión religiosa se destaca a Jesús, para los hebreos a Moisés, desde la visión militar a Alejandro de Macedonia, Napoleón Bonaparte; defensores de los derechos humanos como Mahatma Gandhi, Martin Luter King, entre otros. Pero no muy lejos de nuestra realidad en el hogar nuestros padres cuando éramos niños eran nuestros líderes, en la institución educativa los líderes son los maestros y maestras. Por ello que es importante definir su significado, para la RAE (2020), es la persona que se encarga de dirigir a otras personas en el logro de objetivos comunes. Para Manzanilla (2020), el líder es una persona que se diferencia de otras porque tiene seguidores y es capaz de influenciar de manera positiva o negativa a otras personas. Para Delgado y Delgado (2003), señalan que “es preciso que los líderes se conozcan mejor ellos mismos, para percibirlo que les agrada, lo que no les desagrade, lo que hacen correcto y lo que hacen equivocado” (p. 77). Para Máster Cumlaude (2021), significa “el líder es una persona que tiene su propia forma de pensar y que difiere de los demás, los defiende y argumenta su posición para ser el guía de otros” (párr. 6). Con lo señalado en esta parte se concluye que no todas las personas pueden ser líderes, solo las que cumplan ciertos requisitos, y de ello depende el liderazgo.

#### **Liderazgo**

Para la RAE (2021), se define como “Contexto de supremacía de un ente organizado que desarrolla distintas actividades” (párr. 5). Se entiende que el término proviene de acciones del líder, pero hay diversos puntos de vista al respecto, por ello como aporte de la psicología organizacional se entiende como las condiciones de un individuo que le permiten organizar y formular planes para direccionar la vida de sus pares a la ruta de acciones exitosas, desechando todos los obstáculos que se le presente en el cumplimiento de esa ruta. Un aporte de Blanchard (2007), al respecto “se asume como las competencias que posee una persona para influenciar en otras organizándolos y compartiendo actividades que los conduzcan a alcanzar condiciones de calidad para todo” (p. 17). Para Evans y Lindsay (2008) mencionados por Avenecer (2015) también inciden en las competencias de influencia auténtica en el accionar de personas, que les permite su organización y desarrollo conductual, sin esa dirección se dificulta el éxito de las acciones que puedan desarrollar. Para asumir una condición perfecta y entendible de las acciones se debe asumir que en la actualidad la palabra

líder como persona debe circunscribirse a sus acciones que lo empoderan en sus funciones de liderazgo, así lo propone Contreras (2008), al “ratificar el concepto de líder en un escenario de acciones de liderazgo como funciones organizadas que les permita dirigir al conjunto humano en el logro de sus propósitos y metas” (p. 65).

De lo mencionado se deduce que el liderazgo es la conformación de capacidades y competencias que muestran algunas personas para influenciar de manera efectiva en otras que ni poseen sus cualidades, y ello le permitirá al conjunto de personas bajo ese liderazgo alcanzar las metas que beneficien a todos los componentes del grupo. Lo cierto las acciones de liderazgo que muestra un líder no le permite vivir escondido, su personalidad, habilidades y valores lo ubican siempre al frente de la organización proponiendo acciones determinadas por el compañerismo, valorando las propuestas de los integrantes del grupo que conducen a la toma de decisiones para la solución de problemas o conflictos que surgen en su desarrollo. Es preciso indicar que algunos autores han escrito sobre un concepto moderno de liderazgo así tomamos el de Blanchard (2007) que sostiene que los líderes modernos están obligados a tener secuelas trascendentes, lo que conduce a desarrollar acciones con respeto sin violentar a ningún integrante de su comunidad u organización.

Al respecto se puede plantear que en los centros educativos los directivos deben de tener las cualidades manifestadas del liderazgo que tengan la suficiente capacidad para influenciar, generar motivación, y desarrollo de acciones conjuntas en la búsqueda de resultados positivos en bienestar de la institución educativa. Esta situación precisa mayor detalles, es cierto que de las acciones que desempeñen los directivos puede ser exitosa las acciones desarrolladas en beneficio para todos los agentes educativos; por ello en los últimos años se han presentado situaciones especiales en los centros escolares, por un lado, los directivos deben de concursar para acceder a los cargos; por otro lado, en muchos casos los ganadores de esos concursos no representan a directivos empoderados de las cualidades de líderes, y con ello las instituciones educativas muestran brechas de gestión que dificulta los avances, logros institucionales y pedagógicas en el quehacer educativo.

### **Estilos de liderazgo**

Hersey et al. (2007) aludidos en Ayoub (2010), consideran “que hay diversos tipos de líderes, y se determina por las acciones que éstos desarrollan en los grupos donde muestran su influencia” (p. 25). De esto se desprende que hay que tener una mirada clara de las formas de liderazgo que se pueden manifestar en las diferentes instancias que les toca relacionarse,

tanto en el aspecto amical, social o laboral. De forma particular se muestra en las instancias educativas jerarquizadas en los espacios territoriales.

Ahora asumiendo que coexisten diversos tipos de liderazgo emprendido por los directivos se toma la proposición que hace Lewin (1938) después de las actividades prácticas desarrolladas en la exploración realizada con niños mostró la interacción de tipos de liderazgo; su trabajo comparativo lo realizó contrastando al modo autocrático y el modo democrático, luego añadió otro modo de líder en este caso del liberal, los resultados determinaron que el líder autocrático muestra las acciones personalizadas del líder, en el caso del líder democrático, éste tiene un comportamiento relacionado con los integrantes de sus comunidad. A partir de las consecuencias establecidas se han realizado propuestas de las ventajas y desventajas que muestra cada una de las formas de liderazgo mostradas. El líder autocrático no permite la participación de los integrantes de la comunidad y más aún se muestra subordinación de los integrantes, lo que no sucede con el líder democrático, que acepta la participación organizada del grupo en las decisiones que se deben de tomar. Por último, el líder liberal muestra inestabilidad y desorganización del grupo que dirige, las decisiones son tomadas de manera informal lo que genera el daño a la institución e impide una buena organización.

### **Dimensiones de estilos de liderazgo**

Tomando lo que mencionan Lewin, Lippitt y White (1939) aludidos en Ayoub (2010), se manifiestan tres modos de liderazgo: el participativo y recíproco en las acciones que se deben de tomar de forma conjunta, a ello se le denomina democrático; en otra perspectiva líderes que asumen una función de jefe que inhibe la participación de los integrantes, no acepta sugerencias para la toma de decisiones, en este caso se refiere al autocrático; por último el líder que deja pasar todas las acciones sin asumir responsabilidades, dejando las cosas al azar, sin importarle las consecuencias que pueda traer esa decisión, en este caso se habla del modo liberal del líder.

### **Estilo democrático**

Para Robbins Decenzo (2002), el modo de líder democrático lo representa la persona que hace de sus acciones un desarrollo compartido y participativo de todas las personas, es el caso de las decisiones corporativas, es el que delega sus funciones a personas responsables, los propósitos y metas son definidos con presencia de todos los integrantes de su equipo,

para hacer una adecuada interpretación de este modo de liderazgo hay que diferenciar en dos subgrupos.

Líder consultivo: es el que decide siempre estar involucrado con los integrantes del grupo para compartir las informaciones, asistir a las personas que necesitan su apoyo, escuchar a los que proponen soluciones a los problemas de la institución, pero la decisión final es suya. Líder participativo: en este caso es el que fomenta la permanente acción de las personas, es recíproco y escucha las sugerencias para mejorar y solucionar la problemática planteada en la institución. (Robbins Decenzo, 2002, p. 347).

Para Rivera (2011) aludido en Campos (2012), presenta en su trabajo algunas características del liderazgo democrático:

Tiene como principio la democracia participativa, las disposiciones son comunicadas previo consenso con el grupo, orientan al trabajo colectivo en la organización desterrando todo tipo de individualismo, generan confianza, desarrollo eficaz de las acciones a realizar, busca proponer alternativas que son escuchadas y corregidas por los integrantes de la organización, la solución a la problemática es compartida para que todos los integrantes se esfuercen en el logro de resultados positivos, es resiliente y empático en las decisiones compartidas con los integrantes de la comunidad. (p. 79)

### **Líder autocrático**

En este caso Robbins y Decenzo (2002), señalan que este líder representa a la autoridad principal de la organización, se impone con sus ideas, es personalista en la toma de decisiones y es unilateral en las decisiones de la organización. (p. 347). El desempeño del líder autocrático puede generar una serie de situaciones inestables en el desarrollo de las acciones de la organización, es un factor estresante, de relaciones de dependencia y supeditadas a la normativa que se impone en la organización.

Para Napier y Gershendfeld (2008) mencionado en Campos (2012) presenta particularidades:

El líder es visto siempre como un jefe con autoridad suprema, es visto como una persona que explota a otras, es intolerante y asume roles amenazante y generador de miedo en las actividades que desarrollan los subordinados de la organización, se reduce a las acciones de las reglas y normas que establece para el control de la

organización, restringe los derechos de los trabajadores, en algunos casos puede ser recíproco en su voluntad pero al final impone su decisión, nunca delega responsabilidades y asume la responsabilidad de la toma de decisiones. (p. 31).

### **Estilo liberal**

Este tipo de liderazgo analizado por Robbins y Decenzo (2002), permite comprender que se manifiesta con una plena descentralización de sus funciones que recaen en diferentes integrantes de la organización, no asume la conducción de la organización. También Palomo (2010) al respecto propone que este líder nunca demuestra responsabilidad y es despreocupado de los roles que debe asumir en la conducción de la organización, los trabajadores en este caso son los que se esfuerzan por desarrollar las acciones de organización de la empresa. Para Bass (2008) aludido en Palomo (2010), menciona que el estilo liberal muestra poca preocupación en los servicios o producción de la organización, mostrando pleno desinterés del cargo que debe asumir, se muestra un relajamiento en la labor de los trabajadores que no son controlados en sus labores.

Se concluye que este tipo de líder no puede asumir con responsabilidad la organización de la empresa, delega en los trabajadores las funciones que le son inherentes a su responsabilidad, lo que de a poco lo convierte en dependiente de los trabajadores, se limita a cumplir funciones que no son relevantes para el desarrollo institucional, la consecuencia de este tipo de liderazgo se dejará sentir al finalizar las actividades, ya que en muchos casos no se logran los resultados esperados. Se convierte en una amenaza que puede destruir a organización de la empresa, sin tener una visión que se les exige a todos aquellos líderes exitosos.

Como se ha mencionado estos tres tipos de liderazgo se pueden encontrar en las direcciones de las instituciones educativas públicas, de lo que depende en muchos casos del éxito o fracaso de la institución. Desde la óptica de desarrollo docente se concibe que la mejor forma de desarrollo organizacional en el centro escolar es la participación del líder democrático, debido a que se puede adecuar una estabilidad en las relaciones interpersonales que se generan entre los integrantes de la comunidad educativa.

## **2.2.2. Cultura organizacional**

### **Cultura**

La cultura es una forma de manifestación de la creación humana, todo lo que el hombre a construido en el paso del tiempo se convierte en cultura humana. Por ello que se define como la acción del ser humano en conocer el mundo que lo rodea y modificar los espacios donde habita y generando conocimiento con dichas acciones. También es concebido como la sumatoria de saberes, prácticas y acciones que distinguen a los pobladores en el ámbito social que corresponde a la trascendencia del tiempo histórico.

### **Cultura organizacional**

Según Marín (2005) citado en Gonzáles (2015) son las acciones y saberes que son participados entre los componentes de una comunidad. Son valores observables en la conducta humana al relacionarse en las actividades laborales de las empresas. También Robbins (2010), mencionado en Calderón (2013), señala que es una acción sistematizada e integrada a los miembros de la empresa, y que son distintivas con otros integrantes. (p. 43). Al respecto menciona las diferencias compartidas en la sabiduría organizativa: Creación y asumir inseguridades, escrupulosidad, dirección de las consecuencias, dirección de los individuos, dirección de los grupos de trabajo, irritación de los integrantes, permanencia de los grupos. (p. 46).

Lo dispuesto por lo referido anteriormente se concluye que la cultura organizacional se manifiesta en la interrelación de las personas integrantes de la organización, por ello que si se trata de cambiar la forma de organización cultural se debe hacer un cambio estructural de la organización, cambiar las documentos de gestión, desarrollo de nuevas políticas institucionales, asumir nuevos valores institucionales, con estas modificaciones se estaría presentando una nueva forma de cultura organizacional.

La cultura organizacional a nivel del campo educativo no esta alejado de su relacionamiento, debido a que es una exigencia para establecer la participación de los agentes educativos y comprometer sus acciones en la mejora de la institución educativa, se busca mantener una identidad, desarrollo de valores, asumir funciones y manifestar acciones que vislumbren un clima adecuado para el desarrollo de sus actividades.

### **Tipos de cultura organizacional**

Al respecto Robbins (1996), mencionado por Campos (2012) clasifican la cultura organizacional de la siguiente manera:

Cultura enérgica: sustentado en las firmas de comportamiento establecidos en los documentos de gestión. Cultura endeble: la organización no asume sus



responsabilidades y deja que el tiempo pase sin desarrollar sus acciones. Cultura impropia: las que manifiestan una identificación poco probable de supervivir con el paso de los años. Cultura conveniente: se muestra una convincente identidad de todo el personal de la organización. (p. 48).

Deal y Kennedy (1985) mencionado por Quispe (2015), menciona que la cultura organizativa muestra las actitudes de las personas de la sociedad, que se observa en el actuar de sus valores, y formas de vida laboral y cómo están pueden desarrollar influenciando en otras personas. (p. 25). Si esto lo relacionamos con la actividad educativa, se puede deducir que las instituciones escolares son diferentes entre cada una de ellas, muestran características propias que las hace diferentes en sus estilos y formas de trabajo, pero lo que es cierto, desde la óptica de cada una de ellas lo que se espera alcanzar es el éxito institucional.

### **Equipo de trabajo**

Atenúa la reciprocidad de prácticas, destrezas y provoca la lucubración de sucesos ocupaciones, exceden el individualismo, desenvuelve su pensamiento creativo, y optima las condiciones hacia la transformación. En este contexto Winter (2000), menciona “El equipo los forman conjunto de seres que laboran contiguos para optimizar un sumario” (p. 54), también, muestra que concurren motivaciones para constituir un equipo y logran superarse. “Optimar la causa, indemnizar las escaseces del usuario, brindar oportunidades de examinar y optimar conocimientos a los segmentos del equipo” (p. 43). Trabajar en equipo atenúa la reciprocidad de prácticas y sapiencias logrados específicamente por los integrantes, la asistencia habrá de tener eficacia y viabilizará la producción de superiores triunfos. Una real declaración, personalización y responsabilidad corporativa del director y los trabajadores estriará el triunfo institucional. Los trabajos manan de forma eficiente cuando concurre un apropiado compromiso en equipo. También Jacques y Jacques (2007), proponen prerrogativas del trabajo en equipo. Es vivificante e interesante cuando se implican los colaboradores de manera completa. Viabiliza encontrarse las fases en menos tiempo si los individuos son eficientemente. Atenúa el apareamiento de opiniones con el temperamento y singularidad de cada persona. Las consecuencias consiguen ser más determinados y creativos que los individuales.

Para compartir la responsabilidad se hace necesario desarrollar actividades personales y colectivas para lo que se necesita coordinar todas las acciones que permitan este logro del equipo. Esto se fortalece con la propuesta de Ayestarán (2005), que señala el desarrollo de la organización de la institución escolar se deberá a la participación organizada de todos sus

integrantes, atenuando que habrá mejores resultados si cada una de las personas se desarrollen en las competencias que más desempeñen. (p. 21). Otro aspecto señalado por Ayestarán (2005), menciona que los trabajos en equipos consideran en utilizar adecuadamente las disposiciones talentosas de sus integrantes, lo que beneficiará la disposición administrativa de la institución, se podrá lograr un desempeño adecuado si se hace una actividad coordinada a partir de una adecuada organización.

Se concluye que, para trabajar en equipo es necesario tener motivaciones integrales de cumplimiento de sus acciones, desarrollo de su inteligencia interpersonal e intrapersonal, favoreciendo sus valores solidarios y fortaleciendo sus conocimientos colaborativos,

### **Satisfacción laboral.**

Esta situación es tratada por Medina, Gallegos y Lara (2008), que mencionan: “Es una condición que se presenta un reconocimiento y retribuciones de las acciones desarrolladas para el beneficio propio o institucional, y que haya traído el éxito como resultado de una adecuada planificación del trabajo”. (p. 46).

Las personas encuentran regocijo al ser reconocidos por su desempeño y esperan la retribución por el esfuerzo desempeñado en el logro establecido, siempre que se encuentre establecido en los documentos normativos y de los propósitos y metas propuestas por la institución. Se entiende que la labor destacada de los trabajadores debe ser retribuida de forma pecuniaria o documental lo que permite al personal alcanzar la satisfacción por la tarea cumplida con eficacia. En las instituciones educativas el reconocimiento se desarrolla a través de documentos de felicitación por el éxito logrado, pero a nivel del MINEDU hace el reconocimiento económico a los docentes más destacados, y que precisa la satisfacción por el desempeño de las actividades de enseñanza, al igual que a los directivos se les premia por la gestión, en ambos casos se muestra un grado de satisfacción. Para Locke (1976), mencionado por Chiang, Núñez y Huerta (2010) promueven que la satisfacción laboral responde a condiciones psicológicas de las personas por el desempeño desarrollado en el ámbito laboral y profesional que reconforta su accionar. (p. 193).

Para Robbins (1994) aludido en Caballero (2002) propone que es una forma actitudinal que se presentan en las personas en el contexto laboral, cuando se tiene una disposición muy buena a la satisfacción personal los trabajadores muestran motivación para asumir los retos para alcanzar con éxito su desempeño laboral. (p. 5). Otro aspecto relacionado con el tema de satisfacción laboral es el de motivación laboral que es el interés que muestran los

trabajadores en el desempeño de sus funciones. Para Ucrós y Gamboa (2010), sustentan que es la forma de comportarse que muestran los individuos en el desempeño de sus funciones, es la forma que adoptan para laborar con interés de los resultados de sus acciones. (p. 183). También Robbins (1994), manifiesta que es la energía propuesta por los trabajadores para llegar a las metas propuestas por la institución y sus objetivos personales. (p. 123).

Se concluye que el trabajo desempeñado por los trabajadores debe ser reconfortante no solo porque puede generar un sueldo o remuneración por esa labor, la situación va más allá de ello, resulta que se muestra satisfacción laboral cuando las personas están involucradas con el logro de resultados, esto amerita situaciones de reconocimiento y felicitaciones, lo que reconforta y genera condiciones de interés en el desempeño para el logro de la satisfacción personal.

### **Actitud hacia el cambio**

Cambiar significa moverse para lograr mejores condiciones. En el caso del ámbito laboral todo cambio influye en el mejoramiento de las acciones y servicios que se prestan para mejorar las condiciones de atención. Para Malott (2001) mencionado por García, Rojas y Díaz (2011) señala que el cambio es la forma permanente de diferenciación y dialéctica de las cosas. (p. 128). Para Chiavenato (2006), al referirse a los cambios señala que son las transformaciones que generan innovación en la estructura de una organización para estar en condiciones de competitividad para asumir nuevos retos. También Daft (1999) antedicho por García, Rojas y Díaz (2011) señala que las transformaciones permiten adoptar formas diferentes en las actitudes de la institución y de los trabajadores que se desempeñan. (p. 42). Por su parte Chiavenato (2004), señala que “los cambios se desarrollan de forma gradual” (p. 43). Se entiende que los cambios son procedimientos innovadores que descartan situaciones anteriores, en una organización se representa por las nuevas formas organizadas de los documentos de gestión, nuevos roles o funciones asumidos por los trabajadores, pero es más trascendente la modificación de las actitudes personales de los trabajadores. En muchos casos depende del cambio de la institución saber si los trabajadores están en condiciones de aceptar y asimilar los cambios, esto se explica por la práctica continua que se convierte en un hábito, que cuando se pide cambiar no se acepta, eso significaría que se le está moviendo de la zona de confort, lo que haría una total oposición de los trabajadores. Esta situación prevista se manifiesta en las instituciones escolares sobre todo cuando son docentes que pertenecen a las edades superiores.

## 2.3 Bases filosóficas

### El fundamento gnoseológico

Se fundamenta en la consistencia del ser humano para salir adelante pese a todas las vicisitudes que tuvo que afrontar en su lucha por la sobrevivencia, es decir que el concepto de líder no es ajeno al desarrollo de la humanidad, que se ha manifestado como una forma espontánea y más adelante se fue ejerciendo a manera de dominio sobre los colectivos, inclusive hasta la formación del Estado. La cultura organizacional es un aspecto de conocimiento pragmático, surge del proceso de integración y de sujetarse a ciertas normas de convivencia y de cumplimiento de las funciones de la entidad.

### El fundamento epistemológico

Desde la epistemología se fundamenta con el desarrollo de la investigación científica, lo que permitió darles a los contenidos establecidos en las actividades del líder y las manifestaciones del liderazgo un adecuado marco teórico y contraste con resultados que definen la existencia de varias formas de liderazgo. De igual forma sucede con la cultura organizacional que se sustenta en un adecuado marco teórico y resultados de constitución de las organizaciones a partir de esas aplicaciones.

## 2.4 Definición de términos básicos

**Actitud de cambio.** Muestra la predisposición de los individuos o de una organización para cambiar el rumbo de su vida.

**Autocracia.** Forma de gobierno donde se manifiesta el sometimiento de una sola persona ante las demás.

**Cultura.** Son los conocimientos que se adquiere a través del tiempo y que se facilita por el interés hacia la sabiduría por parte de las personas.

**Cultura organizacional.** Conjunto de acciones, formas de comportamiento, valoraciones y costumbres donde interactúan las personas.

**Democracia.** Forma de gobierno donde las decisiones son compartidas con los integrantes del pueblo.

**Equipo de trabajo.** Es el conjunto de personas que trabajan colaborativamente para alcanzar objetivos comunes.

**Estilo.** Son las diversas manifestaciones particulares que distinguen a las personas en sus acciones lo que hace que determinen su forma de ser.

**Estilos de liderazgo.** es la manera en que un líder logra sus propósitos.

**Liberal.** Es una forma de manifestar el gobierno sin poner énfasis en el orden y las decisiones compartidas en el trabajo.

**Liderazgo.** Es la acción que desarrolla un líder como responsable de la dirección de un grupo de personas.

**Organización.** Es un conjunto de personas relacionadas entre sí y que buscan alcanzar objetivos y metas comunes.

**Satisfacción laboral.** Se considera como la conformidad de las personas que laboran y se sienten satisfechas por ello.

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Concurre correlación explicativa entre los modos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

Concurre correlación explicativa entre el modo democrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

Concurre correlación explicativa entre el modo autocrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

Concurre correlación explicativa entre el modo liberal y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

## **2.6 Operacionalización de las variables**

### **Variable 1: Estilos de Liderazgo**

**Definición conceptual:** el liderazgo es la conformación de capacidades y competencias que muestran algunas personas para influenciar de manera efectiva en otras que ni poseen

sus cualidades, y ello le permitirá al conjunto de personas bajo ese liderazgo alcanzar las metas que beneficien a todos los componentes del grupo..

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable estilos de liderazgo*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>N ítems</b>	<b>Categorías</b>	<b>Intervalos</b>
Estilo democrático	Decisiones horizontales	14	Bajo	14 -32
	Actividad compartida		Medio	33 -51
	Participación		Alto	52 -70
Estilo autocrático	Decisiones individuales	9	Bajo	9 -20
	Actividad personal		Medio	21 -32
	Individualismo		Alto	33 -45
Estilo liberal	Sin autoridad	7	Bajo	7 -15
	Delega funciones		Medio	16 -24
	Sin apoyo		Alto	25 -35
<b>Estilos de liderazgo</b>		30	Bajo	30 -69
			Medio	70 -109
			Alto	110 -150

### **Variable 2: Cultura organizacional**

**Definición conceptual:** son las acciones y saberes que son participados entre los componentes de una comunidad. Son valores observables en la conducta humana al relacionarse en las actividades laborales de las empresas.

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable cultura organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>N ítems</b>	<b>Categorías</b>	<b>Intervalos</b>
Equipo de trabajo	Identidad	6	Bajo	6 -13
	Tolerancia		Medio	14 -21
	Participación		Alto	22 -30
Satisfacción laboral	Enfoque personal	7	Bajo	7 -15
	Integración		Medio	16 -24
	Recompensa		Alto	25 -35
Actitud de cambio	Tolerantes	11	Bajo	11 -25
	Responsabilidad		Medio	26 -40
	Detallista		Alto	41 -55
<b>Cultura organizacional</b>		24	Bajo	24 -55
			Medio	56 -87
			Alto	88 -120

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

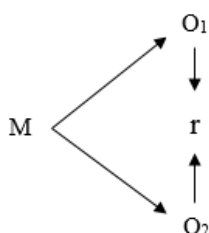
#### 3.1.1. Diseño de investigación

La exploración tiene esbozo no experimental, no se manipularan las variables. No se deben variar de ninguna manera ninguna de ellas, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se observarán los fenómenos como son en realidad, y después de analizan, según los señala (p. 28). También se presenta un estudio transversal debido a que los instrumentos se aplicaron en un mismo tiempo, que debe señalar la correspondencia entre las variables propuestas. (p. 151). Presenta esbozo descriptivo y correlacional. Descriptivo porque tiene como intención investigar el suceso y valores en que se declaran las variables o ubicar categorías y proporcionar una visión de la situación investigada. Para Hernández, Fernández, y Baptista (2014), señala que las exploraciones correlacionales deben buscar la correspondencia o logro de las asociaciones entre las variables o dimensiones, en un escenario fijo. En el estudio se busca manifestar el nivel de correlación entre las variables.

#### 3.1.2. Tipo de estudio

Se considera un estudio básico por que utilizará conocimientos existentes del saber teórico y práctico de los modos de liderazgo y de sabiduría organizativa. A propuesta de Quezada (2017), refiere que un estudio es básico cuando tiene como “intención esencial el procesar conceptos que ayuden a la investigación” (p. 25).

#### Esquema descriptivo – correlacional



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la V<sub>1</sub>

O<sub>2</sub> = Observación de la V<sub>2</sub>

r = Correlación entre ambas variables

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población**

La población estuvo constituida por 60 docentes del centro escolar.

#### **3.2.2 Muestra**

La muestra de forma idéntica la representan los 60 docentes de la Institución Educativa.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

Para la variable 1: cuestionario sobre los estilos de liderazgo con escala Likert, con 30 ítems.

Para la variable 2: cuestionario sobre la cultura organizacional con escala Likert, con 24 ítems.

La confiabilidad de los instrumentos de la investigación será asegurada al aplicarse el cuestionario a la muestra poblacional involucrada que son los docentes de la Institución Educativa.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

#### **Procesamiento descriptivo**

Después de recolectar la indagación, se pasó a procesarlos con el programa SPSS 24.0, de donde se fueron estableciendo las tablas y figuras, a lo que se denomina análisis descriptivo en tablas y figuras.

#### **Procesamiento inferencial**

Es la etapa en la que con ayuda del análisis descriptivo se procesan las hipótesis, de la que se obtienen los resultados y se toman las decisiones favorables o desfavorables a lo planteado.



Para determinar la correlación entre las variables se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro). La fórmula utilizada es:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

### Confiabilidad

**De las varianzas:** se calcula con la formula siguiente.

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems y
- $K$  es el número de preguntas o ítems.

**A partir de las correlaciones entre los ítems:** se calcula con la formula siguiente.

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)},$$

Donde

- $n$  es el número de ítems y
- $p$  es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Los resultados son los siguientes:

**Tabla 3**

*Confiabilidad de la variable: estilos de liderazgo*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,821	30

Se concluye, según Herrera (1988), mencionado por Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), se considera una excelente confiabilidad

**Tabla 4***Confiabilidad de la variable: cultura organizacional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,816	24

Se concluye, según Herrera (1988), mencionado por Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), se considera una excelente confiabilidad

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

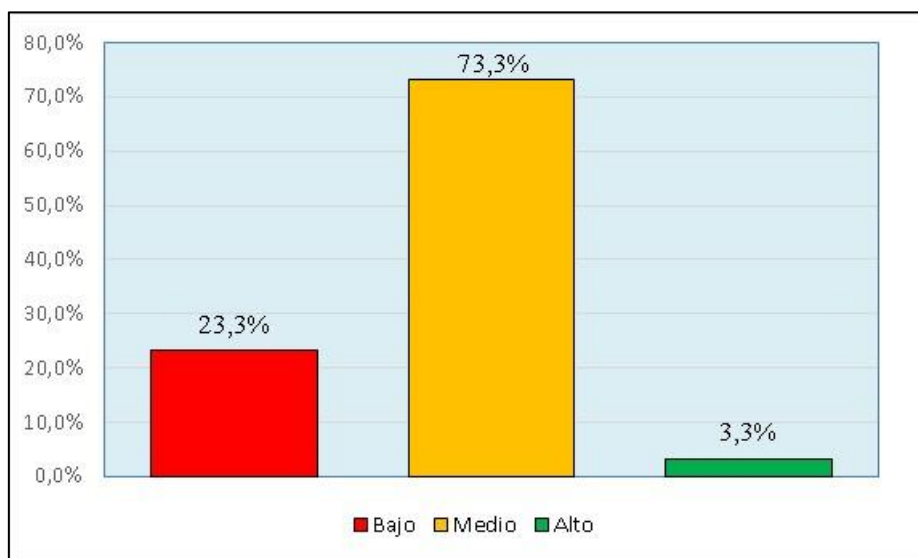
##### 4.1.1 Descripción de estilos de liderazgo

**Tabla 5**

*Estilos de liderazgo*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	23,3%
Medio	44	73,3%
Alto	2	3,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes Institución Educativa Estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019



**Figura 1** *Porcentaje de estilos de liderazgo*

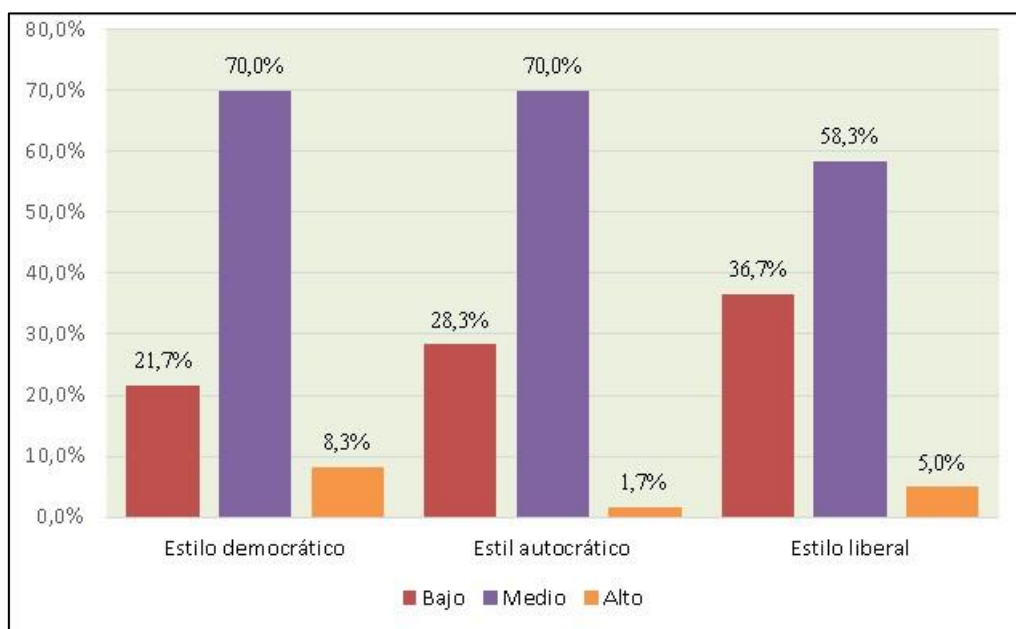
**Interpretación:**

De la tabla 5 y figura 1, el 73,3% de docentes sustentan que la variable estilos de liderazgo muestra un horizonte mediano, el 23,3% muestran el horizonte bajo y el 3,3% el horizonte alto.

**Tabla 6**  
*Dimensiones del estilo de liderazgo*

Niveles	Estilo democrático		Estilo autocrático		Estilo liberal	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	13	21,7%	17	28,3%	22	36,7%
Medio	42	70,0%	42	70,0%	35	58,3%
Alto	5	8,3%	1	1,7%	3	5,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes Institución Educativa Estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019



**Figura 2** *Porcentaje de dimensiones de estilos de liderazgo*

**Interpretación:**

De la tabla 6 y figura 2, un 70,0% de docentes sustentan que en la dimensión estilo democrático se muestra un horizonte medio, el 21,7% presenta horizonte bajo y el 8,3% el horizonte alto. En la dimensión estilo autocrático, el 70,0% presenta horizonte medio, el 28,3% el horizonte bajo y el 1,7% el horizonte alto. En la dimensión estilo liberal un 58,3% muestra horizonte medio, el 36,7% el horizonte bajo y un 5,0% el horizonte alto.

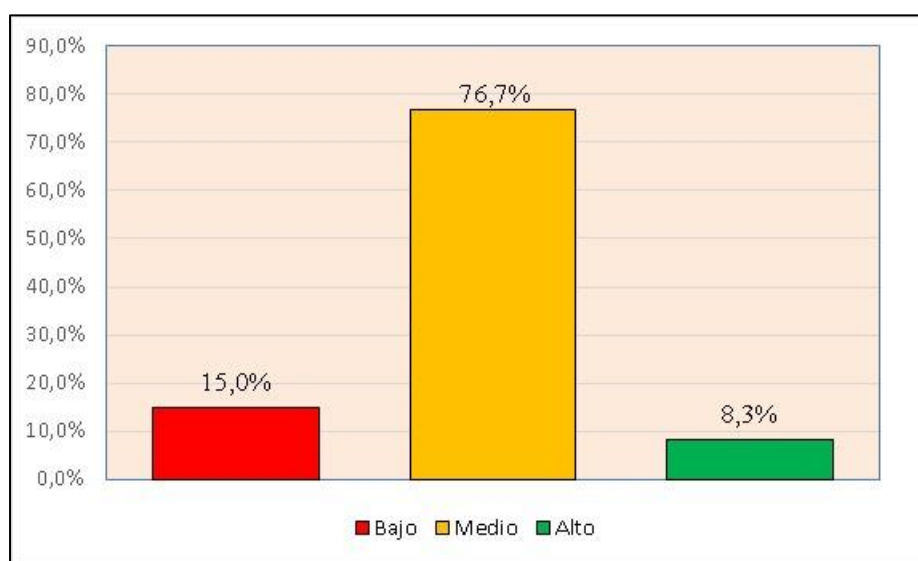
#### 4.1.2 Descripción de cultura organizacional

**Tabla 7**

*La cultura organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	15,0%
Medio	46	76,7%
Alto	5	8,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes Institución Educativa Estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019



**Figura 3** *Porcentaje de cultura organizacional*

#### **Interpretación:**

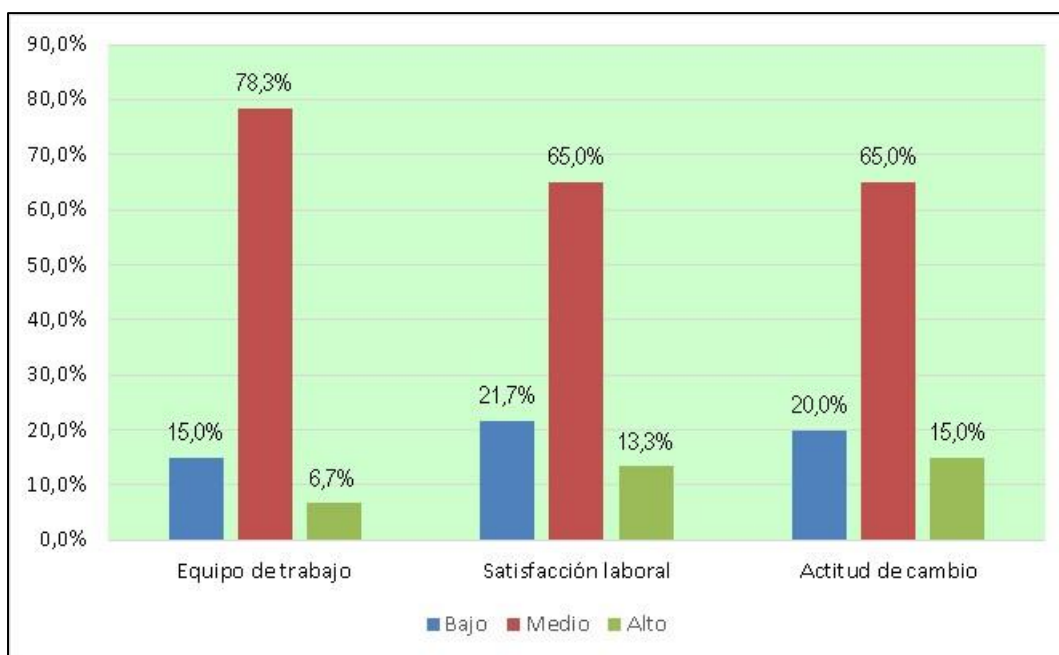
De la tabla 7 y figura 3, un 76,7% de docentes sustentan que la variable cultura organizacional tienen horizonte medio, el 15,0% el horizonte bajo y el 8,3% el horizonte alto.

**Tabla 8**

*Dimensiones de la Cultura organizacional*

Niveles	Equipo de trabajo		Satisfacción laboral		Actitud de cambio	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	9	15,0%	13	21,7%	12	20,0%
Medio	47	78,3%	39	65,0%	39	65,0%
Alto	4	6,7%	8	13,3%	9	15,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes Institución Educativa Estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.



**Figura 4** *Porcentaje de dimensiones de cultura organizacional*

**Interpretación:**

De la tabla 8 y figura 4, un 78,3% de docentes señalan que en la dimensión equipo de trabajo se denota un horizonte medio, un 15,0% el horizonte bajo y un 6,7% horizonte alto. En la dimensión satisfacción laboral, el 65,0% está en horizonte medio, el 21,7% el horizonte bajo y el 13,3% el horizonte alto. Y en la dimensión actitud de cambio un 65,0% el horizonte medio, un 20,0% el horizonte bajo y un 15,0% el horizonte alto.

**4.1.3. Prueba de Normalidad de Kolmogorov - Smirnov**

**Tabla 9**

*Resultados de la prueba de Kolmogorov – Smirnov*

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilo democrático	,290	60	,000
Estilo autocrático	,342	60	,000
Estilo liberal	,260	60	,000
Estilos de liderazgo	,292	60	,000
Equipo de trabajo	,317	60	,000
Satisfacción laboral	,286	60	,000
Actitud de cambio	,285	60	,000
Cultura organizacional	,312	60	,000

### Interpretación:

De la tabla 9, la prueba de Kolmogorov - Smirnov (K-S), permite definir que se utilizará la prueba estadística de Correlación de Spearman.

## 4.3 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

**Ha:** Concorre correspondencia indicadora entre los modos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

**H<sub>0</sub>:** No concorre correspondencia indicadora entre los modos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

**Tabla 10**

*Correlación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional*

		Estilos de liderazgo	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,448**
	Cultura organizacional	N	60
		Coficiente de correlación	,448**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	60

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

### Interpretación:

La tabla 10 denota una reciprocidad de  $r=0,448$  con una significancia menor a 0,05 la que consiente a la hipótesis de trabajo e impugna la hipótesis negativa. Por tanto, evidenciamos que concorre correspondencia indicadora entre los modos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. Se considera una capacidad moderada.

### Hipótesis específica 1

**Ha:** Concorre correspondencia indicadora entre el modo democrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

**H<sub>0</sub>:** No concurre correspondencia indicadora entre el modo democrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

**Tabla 11**

*Correlación entre el estilo democrático y la Cultura organizacional*

		Estilo democrático	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Estilo democrático	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,423
		N	60
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	,423
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	60

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

### **Interpretación:**

La tabla 11 denota una reciprocidad de  $r=0,423$  con una significancia menor a 0,05 la que concede a la hipótesis de trabajo e impugna la hipótesis negativa. Por tanto, evidenciamos que concurre correspondencia indicadora entre el modo democrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. Se considera una capacidad moderada.

### **Hipótesis específica 2**

**H<sub>a</sub>:** Concurre correspondencia reveladora entre el modo autocrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

**H<sub>0</sub>:** No concurre correspondencia reveladora entre el modo autocrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.



**Tabla 12***Correlación entre el estilo autocrático y la Cultura organizacional*

		Estilo autocrático	Cultura organizacional
Estilo autocrático	Coefficiente de correlación	1,000	,430*
	Sig. (bilateral)	.	,007
	N	60	60
Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	,430*	1,000
	Sig. (bilateral)	,007	.
	N	60	60

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Interpretación:**

La tabla 12 denota una reciprocidad de  $r=0,430$  con una significancia menor a 0,05 la que consiente a la hipótesis de trabajo e impugna la hipótesis negativa. Por tanto, evidenciamos que concurre correspondencia reveladora entre el modo autocrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. Se considera una capacidad moderada.

**Hipótesis específica 3**

**H<sub>a</sub>:** Concurre correspondencia reveladora entre el modo liberal y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

**H<sub>0</sub>:** No concurre correspondencia reveladora entre el modo liberal y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019.

**Tabla 13***Correlación entre el estilo liberal y la Cultura organizacional*

		Estilo liberal	Cultura organizacional
Estilo liberal	Coefficiente de correlación	1,000	,535**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60
Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	,535**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	60	60

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

**Interpretación:**

La tabla 13 denota una reciprocidad de  $r=0,535$  con una significancia menor a 0,05 la que admite a la hipótesis de trabajo e impugna la hipótesis negativa. Por tanto, evidenciamos que concurre correspondencia reveladora entre el modo liberal y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. Se considera una capacidad moderada.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1 Discusión de resultados**

La exploración se centró en dar respuesta a la problemática sobre las formas de liderazgo que se establecen en las instituciones educativas, y cómo a partir de las condiciones que se manifiestan se desarrolla una cultura organizacional que hace posible la presentación adecuada o inadecuada de una institución. Esto se comprobó con la aplicación de instrumentos que dieron un resultado favorable a la presencia de la correspondencia entre las variables estudiadas.

Teniendo en cuenta la problemática observada se planteó como objetivo general, comprobar la correspondencia entre los modos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, esta situación es verificable con la estadística descriptiva que trajo como resultados que un 73,3% de docentes sostienen sobre los estilos de liderazgo que logró horizonte medio, un 23,3% el horizonte bajo y un 3,3% el horizonte alto; y con referencia a la cultura organizacional se sostiene que un 76,7% de los profesores sostienen que la sabiduría organizativa presenta horizonte medio, un 15,0% el horizonte bajo y un 8,3% el horizonte alto. Con estos resultados se ratifica que tanto los estilos de liderazgo y la cultura organizacional mantienen un nivel medio en la apreciación de los docentes del centro escolar. Esto se contrasta con los resultados de otras investigaciones como son los casos de Fernández (2016), en su tesis concluye que “Los modos de liderazgo que Amway de Venezuela LLC emplea son el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, lo que se pudo realizar al aplicar el cuestionario sobre liderazgo que fue abordado por funcionarios, directivos y trabajadores autónomos” (p. 134). También Astete (2018), en su tesis llegó a la conclusión que se manifiesta la

reciprocidad entre el modo del líder directivo y la sabiduría organizativa entre los maestros y trabajadores del centro escolar, la encuesta propone que se tiene una sabiduría entre docentes de forma informal, esto se refleja debido a que los dirigentes no aplican estrategias adecuadas para el desarrollo institucional (p. 75). Calderón (2013) en su estudio llegó a la conclusión: las manifestaciones de la sabiduría organizativa son excluyentes con algunos trabajadores, los que pierden la identificación laboral, alejándose de las actividades en el logro de los propósitos anuales, se excluyen en la toma de decisiones para corregir los errores.

Desde el objetivo específico 1, que era asemejar la correspondencia entre el modo democrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe; los resultados sostienen que un 70,0% de docentes un horizonte medio, un 21,7% expresa un horizonte bajo y un 8,3% enuncia un horizonte Alto. Con referencia a la cultura organizacional se sostiene que un 76,7% de los profesores sostienen que la sabiduría organizativa presenta horizonte medio, un 15,0% el horizonte bajo y un 8,3% el horizonte alto. Con estos resultados se ratifica que tanto el modo democrático y la cultura organizacional mantienen un horizonte medio en la apreciación de los docentes del centro escolar. Esto se contrasta con los resultados de otras investigaciones como son los casos de Ruiz y Constanza (2017) en su tesis concluyen que: se logró establecer que el modo de liderazgo que predomina es el autocrático, que refleja situaciones negativas y de estresores entre los trabajadores, ya que solo forman parte de las acciones operativas, pero se alejan de la planificación de acciones que favorezcan a la empresa en un tiempo corto. (p. 42). También en el caso de Tomairo (2013) en su tesis llegó a la conclusión: los estudiantes practicantes de salud muestran estilos democráticos, se puede observar en ellos las manifestaciones de solidaridad en su actuar, así también la solución de problemas en forma conjunta, buscan siempre afirmar la constancia de la amistad y los lazos de confraternidad entre todos los estudiantes. (p. 24).

Desde el objetivo específico 2, que era instaurar la correspondencia entre el modo autocrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe; los resultados sostienen que un 70,0% expresa un horizonte medio, un 28,3% denota un horizonte bajo y un 1,7% indica un horizonte alto. Con referencia a la cultura organizacional se sostiene que un 76,7% de los profesores sostienen que la sabiduría organizativa presenta horizonte medio, un 15,0% el horizonte bajo y un 8,3% el horizonte alto. Con estos resultados se ratifica que tanto el estilo autocrático y la cultura organizacional

mantienen un nivel medio en la apreciación de los maestros del centro escolar. Esto se contrasta con los resultados de otras investigaciones como son los casos de Urizar (2016) en su tesis concluye que: después de desarrollar el trabajo estadístico de la prueba aplicada se logró establecer por más del 50% de incidencias que, el modo de liderazgo dominante en la empresa es autocrático. (p. 36). También en el caso de López y Magallanes (2017) en su tesis llegaron a la conclusión: la estadística permite señalar que se encontró la disposición influyente de los modos de liderazgo y los horizontes de trabajo en la empresa, se muestra una correspondencia de 72.0%. (p. 94).

Desde el objetivo específico 3, que era describir la correspondencia entre el modo liberal y cultura organizacional en el centro estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe; los resultados sostienen que un 58,3% expresa un horizonte medio, un 36,7% enuncia un horizonte bajo y un 5,0% denota un horizonte alto. Con referencia a la cultura organizacional se sostiene que un 76,7% de los profesores sostienen que la sabiduría organizativa presenta horizonte medio, un 15,0% el horizonte bajo y un 8,3% el horizonte alto. Con estos resultados se ratifica que tanto el estilo liberal y la cultura organizacional mantienen un horizonte medio en la apreciación de los maestros del centro escolar. Esto se contrasta con los resultados de otras investigaciones como son los casos de Falcones (2014) en su tesis llegó a la conclusión: con el trabajo estadístico se comprobó que existe un modelo de sabiduría organizativa a la que se denomina “personal – adhcracia”, los empleados se sienten identificados con los propósitos empresariales, se facilita el conocimiento, la solución a la problemática que buscan las innovaciones de forma constante. (p. 49). En el caso de Lacherre (2017) en su tesis concluye: los resultados de la aplicación de los instrumentos presentan el modo de sabiduría organizativa que tienen los maestros, la que se establece como alta sabiduría, una pequeña muestra se ubica entre media y baja; esto incide en la propuesta de la mayoría de docentes que desarrollan acciones que benefician al centro escolar. (p. 69). También Morocho (2012) en su tesis llegó a la conclusión: se afirma la correspondencia explicativa de magnitud alta entre la sabiduría organizativa y las formas de percepción personal en las actividades educativas que realizan a nivel de los centros escolares de primaria en la provincia del Callao. (p. 51).

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

**Primero:** Sobre la hipótesis general, se presenta una correlación de 0,448, lo que permite aseverar que concurre correspondencia explicativa entre los modos de liderazgo y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. Se considera una correlación de magnitud moderada.

**Segundo:** Sobre la hipótesis específica 1, se presenta una reciprocidad de 0,423, lo que permite aseverar que concurre correspondencia explicativa entre el modo de liderazgo democrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. Se considera una correlación de magnitud moderada.

**Tercero:** Sobre la hipótesis específica 2, se presenta una reciprocidad de 0,430, lo que permite aseverar que concurre correspondencia explicativa entre el modo de liderazgo autocrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. Se considera una correlación de magnitud moderada.

**Cuarto:** Sobre la hipótesis específica 3, se presenta una reciprocidad de 0,535, lo que permite aseverar que concurre correspondencia explicativa entre el modo de liderazgo liberal y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe – 2019. Se considera una correlación de magnitud moderada.

#### 6.2 Recomendaciones

**Primero:** Como se demostró que existe una relación de 0,448, lo que permite mostrar la correspondencia significativa entre los modos de liderazgo y cultura organizacional, por ello se debe recomendar a los directivos, maestros, progenitores y escolares que se fortalezca y mejore la relación desarrollando actividades colaborativas y participativas en la

planificación, ejecución y evaluación que integre a todas las personas que interactúan en el centro escolar.

**Segundo:** Como se demostró que existe una correlación de 0,423, lo que comprueba la correspondencia explicativa entre el modo de liderazgo democrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe; pero existen condiciones que deben ser ajustadas y mejoradas por parte de los directivos y los demás agentes educativos, por ello se recomienda que las decisiones de las autoridades deben ser horizontales, también que todas las actividades sean compartidas en las responsabilidades de la ejecución, lo que fortalecerá la participación de todos los integrantes.

**Tercero:** Como se demostró que existe una correlación de 0,430, lo que comprueba la correspondencia explicativa entre el modo de liderazgo autocrático y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe; pero existen condiciones que deben ser ajustadas y mejoradas por parte de los directivos y los demás agentes educativos, por ello se recomienda que deben superarse la toma de decisiones individuales, en lo posible desistir del trabajo personal para desarrollar el trabajo en equipo, lo que incidirá en desterrar el individualismo de los agentes educativos.

**Cuarto:** Como se demostró que existe una correspondencia de 0,535, lo que comprueba la correlación explicativa entre el modo de liderazgo liberal y cultura organizacional en el centro escolar estatal N° 20523 Corazón de Jesús, Supe; pero existen condiciones que deben ser ajustadas y mejoradas por parte de los directivos y los demás agentes educativos, por ello se recomienda que deben desecharse toda forma de actividades sin contar con la participación de autoridad, asumiendo la delegación de funciones cuando los directivos no pueda cumplir sus funciones, y que todas las actividades deben desarrollarse teniendo el apoyo de todos los agentes educativos para su cumplimiento.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

- 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.
- Avenecer, Y. (2015). *Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenando, zona 8*. Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Guatemala.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Metodología y resultados de una investigación empírica*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Derecho, México.
- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral (estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A.)*. Tesis de Pregrado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quezaltenango - Guatemala.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla Región Callao*. Tesis de Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Posgrado, Lima.
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas, Guayaquil - Ecuador.
- Fernández, B. (2016). *Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC*. Tesis de Maestría, ISEC Lisboa, Instituto Superior de Educación y Ciencias, Lisboa.
- González, Y. (2015). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general*. Tesis de Maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Vicerrectorado académico, Maracaibo.



- Lacherre, E. (2017). *Cultura organizacional en docentes del Zegel-IPAE Piura 2016*. Tesis de Maestría, Universidad de Piura, Facultad de Ciencias de la Educación, Piura - Perú.
- López, D., & Magallanes, J. (2017). *Estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la Empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes-Ica, 2016*. Tesis de Pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas, Lima - Perú.
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao*. Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Lima - Perú.
- Quispe, P. (2015). *Cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza en el año 2015*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman, Escuela de Posgrado, Tacna.
- Ruiz, D., & Constanza, L. (2017). *Estilos de liderazgo en los jefes de la compañía alimentos balanceados Tequendama S.A. Planta Harinas*. Tesis de Pregrado, Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Colombia.
- Tomairo, W. (2013). *Estilos de liderazgo en los internos de la Facultad de Enfermería de una Universidad Privada Peruana*. Tesis de Pregrado, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Facultad de Enfermería, Lima - Perú.
- Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz*. Tesis de Pregrado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Alta Verapaz - Guatemala.

## **7.2 Fuentes bibliográficas**

- Ayestarán, S. (2005). *Guía del trabajo en equipo*. San Sebastián: Universidad del País Vasco.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Norma.
- Chiang, M., Núñez, A., & Huerta, P. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales, S.L.

- Chiavenato, A. (2004). *Construcción de talentos Coaching & Mentoring*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de Investigación. 6ta edición*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (cuarta edición)*. México: McGraw-Hill.
- Jacques, J., & Jacques, P. (2007). *Cómo trabajar en equipo. Guía práctica*. Madrid: Narcea.
- Lewin, K. (1938). *La representación conceptual y la medición de fuerzas psicológicas*. Durham: Duke University Press.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Quezada, M. (2017). *Guía práctica para los trabajos de Investigación y tesis. 5ta. Edición*. Bogotá: Mipliformas.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional : conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Pearson.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2002). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y fundamentales*. México: Pearson.
- Winter, R. (2000). *Manual de Trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

### **7.3 Fuentes hemerográficas**

- Caballero, K. (2002). El concepto de Satisfacción en el Trabajo y su proyección en la enseñanza. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 6, 1 - 10.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, vol. 1, núm. 2, 64-72.
- Delgado, N., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 26, núm. 2, 75-88.

- García, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, vol. 7, núm. 1, 125-142.
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Artículo científico*, 12., 34 - 43.
- Ucrós, M., & Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, N° 1, 179 - 190.

#### **7.4 Fuentes electrónicas**

- Manzanilla, V. (18 de diciembre de 2020). *Liderazgohoy*. Obtenido de Definición de líder: <https://www.liderazgohoy.com/que-es-un-lider/>
- 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/liderazgo-que-es-y-que-implica-ser-lider/>
- RAE. (18 de diciembre de 2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Definición de líder: <https://dle.rae.es/l%C3%ADder>

## ANEXOS

### 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:

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Liderazgo democrático</b>						
1	El grupo propicia que se tome iniciativa y decisiones					
2	El directivo propone alternativas que buscan solucionar problemas					
3	El directivo prioriza las intenciones de los equipos docentes					
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					
<b>Dimensión: Liderazgo autocrático</b>						
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					
17	El directivo escucha a los docentes pero no toma en cuenta su participación					
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					
<b>Dimensión: Liderazgo liberal</b>						
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					

GRACIAS

## CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimada (o), docente le presento el cuestionario de cultura organizacional 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:

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Equipo de Trabajo</b>						
1	Es grato trabajar sin la interferencia de los directivos					
2	No existe un sentido integral en las actividades del centro escolar					
3	Cada docente y trabajador esta 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					
6	Existe muchas dudas en una probable solución					
<b>Dimensión: Satisfacción laboral</b>						
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					
<b>Dimensión: Actitud hacia el cambio</b>						
14	Los directivos tienen dificultades para controlar las desavenencias surgidas entre los trabajadores					
15	La muestra de conflictos en el seno laboral es asumida de forma directa por las autoridades					
16	La participación de los docentes en la propuesta de proyectos que favorezcan a la institución no son respaldos por los directivos					
17	Los directivos tienen una mirada sesgada en las actividades que desarrollan los docentes					
18	Las situaciones diagnosticadas son asumidas como parte de la problemática que debe de solucionarse en el colegio					
19	El desarrollo del trabajo cooperativo en el colegio permite la preparación para que se afronte alguna situación negativa					
20	Las propuestas que los docentes desarrollan forman parte de las actividades planificadas previamente					
21	Se asume las responsabilidades programadas sin interesar la magnitud del cargo					
22	Se acepta que los directivos desarrollen sus actividades por que son ganadores de concurso, pero no por sus acciones en el centro escolar					

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

GRACIAS

## MATRIZ DE DATOS

Codigo	Estilos de liderazgo																																ST1	V1						
	Estilo democrático														Estilo autocrático										Estilo liberal															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	S1	D1	15	16	17	18	19	20	21	22	23	S2	D2	24	25	26	27	28			29	30	S3	D3		
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	60	Bajo
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio	
3	3	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	56	Alto	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	39	Alto	2	5	5	5	5	5	5	32	Alto	127	Alto	
4	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	22	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	54	Bajo	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
6	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	Bajo	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Bajo	1	1	1	1	1	1	1	7	Bajo	33	Bajo	
7	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	22	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	57	Bajo	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
9	3	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	56	Alto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	Medio	2	5	5	5	5	5	5	32	Alto	109	Medio	
10	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Medio	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio	90	Medio	
12	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	34	Medio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	1	2	2	2	2	2	2	13	Bajo	65	Bajo	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
14	1	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	58	Alto	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	24	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	101	Medio	
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
17	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	64	Alto	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	108	Medio	
18	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
20	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	22	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	54	Bajo	
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
22	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
24	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio	
25	3	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	56	Alto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	21	Medio	2	2	2	5	5	5	5	26	Alto	103	Medio	
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	60	Bajo	
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	60	Bajo	
32	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio	
33	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	25	Bajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	10	Bajo	1	1	1	1	1	1	1	7	Bajo	42	Bajo	
34	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	38	Medio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	70	Medio	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio	
36	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	22	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	54	Bajo	
37	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	1	1	1	3	3	14	Bajo	80	Medio	
38	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	1	1	1	3	3	13	Bajo	80	Medio	



40	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio
42	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	70	Medio
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	60	Bajo
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	60	Bajo
50	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio
51	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	10	Bajo	1	1	1	1	1	1	1	1	7	Bajo	42	Bajo
52	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	70	Medio
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio
54	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	54	Bajo
55	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	1	1	1	3	3	14	Bajo	80	Medio	
56	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	1	1	1	3	3	13	Bajo	80	Medio	
58	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	20	Medio	86	Medio
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	19	Medio	86	Medio
60	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	70	Medio



42	3	2	3	3	3	2	16	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	Bajo	52	Bajo						
43	3	3	3	3	3	3	18	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	Medio	68	Medio			
44	3	3	3	3	3	3	18	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	Medio	68	Medio			
45	2	2	2	2	2	2	12	Bajo	2	2	5	5	5	5	5	29	Alto	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43	Alto	84	Medio			
46	3	3	3	3	3	3	18	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	Medio	68	Medio			
47	3	3	3	3	3	3	18	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	Medio	68	Medio			
48	3	3	3	3	3	3	18	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	Medio	68	Medio			
49	2	2	2	2	2	2	12	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43	Alto	69	Medio			
50	2	3	3	3	3	3	17	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	Medio	69	Medio		
51	2	2	2	2	1	2	11	Bajo	1	1	1	1	1	1	1	7	Bajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	Bajo	29	Bajo		
52	3	2	3	3	3	2	16	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	Bajo	52	Bajo	
53	3	3	3	3	3	3	18	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	Medio	68	Medio		
54	2	2	1	1	2	2	10	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	Bajo	46	Bajo		
55	2	3	3	3	3	3	17	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	Medio	69	Medio	
56	2	3	3	3	3	3	17	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	Medio	69	Medio	
57	3	3	3	3	3	3	18	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	Medio	68	Medio	
58	2	3	3	3	3	3	17	Medio	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	Medio	69	Medio
59	3	3	3	3	3	3	18	Medio	1	3	3	3	3	3	3	19	Medio	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	Medio	68	Medio	
60	3	2	3	3	3	2	16	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	Bajo	52	Bajo	



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN ESCUELA DE POSGRADO



## ACTA DE SUSTENTACIÓN N°180-II-V

En Huacho, el día 17 de noviembre de 2021, siendo las 3:25 pm, en la aplicación de videoconferencia Meet de la Escuela de Posgrado, los miembros del Jurado Evaluador integrado por:

**PRESIDENTE** Dra. JULIA MARINA BRAVO MONTOYA DNI N°15724272  
**SECRETARIO** Dra. PAULINA CELINA ROJAS RIVERA DNI N°15695019  
**VOCAL** M(o). CESAR WILFREDO VASQUEZ TREJO DNI N°15714311  
**ASESOR** Dra. FELIPA HINMER HILEM APOLINARIO RIVERA DNI N°15688054

El(la) postulante al Grado Académico Don(ña) **GILDA MARISELA VERGARA VILLAR**, identificado(a) con DNI N°45115638, procedió a la Sustentación de la Tesis titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CORAZON DE JESUS - SUPE**, autorizado mediante Resolución Directoral N°1200-2021-II-EPG, de fecha 14 de noviembre de 2021, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados Académicos y Títulos Profesionales vigentes, absolvió las interrogantes que le formularon los señores del Jurado.

Concluida la Sustentación de la tesis, se procedió a la votación correspondiente resultando el(la) candidato(a) APROBADA por UNANIMIDAD con la nota de:

CALIFICACION		EQUIVALENCIA	CONDICION
NUMERO	LETRAS		
17	DIECISIETE	BUENO	APROBADA

Siendo las 4:05 pm del día 17 de noviembre de 2021, se dio por concluido el acto de sustentación, firmando el jurado evaluador las Actas de Sustentación de la Tesis Titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CORAZON DE JESUS - SUPE**, para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en GERENCIA DE LA EDUCACIÓN, inscrito en el FOLIO N° 180 del LIBRO DE ACTAS.



Dra. JULIA MARINA BRAVO MONTOYA  
PRESIDENTE



Dra. PAULINA CELINA ROJAS RIVERA  
SECRETARIO



M(o). CESAR WILFREDO VASQUEZ TREJO  
VOCAL

Dra. FELIPA HINMER HILEM APOLINARIO RIVERA  
ASESOR

