

**Liderazgo del director y cultura organizacional en Instituciones Educativas Públicas,  
Chimbote y Nuevo Chimbote, 2015**

**Leadership of the director and organizational culture in public educational  
institutions, Chimbote and Nuevo Chimbote, 2015**

**Liderança do director e cultura organizacional em Instituições Educativas Públicas,  
Chimbote e Novo Chimbote, 2015**

Telmo G. Macedo Chauca<sup>1</sup>, Miriam E. Chávez Gallardo<sup>1</sup>, Nemecio M. Gabriel Islado<sup>1</sup>,  
Criseida T. Macedo Chauca<sup>1</sup> y José M. Olivares Huamanchumo<sup>1</sup>

---

**Resumen**

La presente investigación tuvo como propósito determinar si existe relación entre liderazgo del director y cultura organizacional en institucionales educativas públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2015. La población estuvo constituida por 825 docentes, se trabajó con una muestra de 138 docentes y se optó por el diseño de investigación correlacional. Para la recolección de la información se utilizaron como instrumentos el cuestionario de liderazgo multifactorial y el cuestionario sobre cultura organizacional. Los resultados revelan que existe relación entre ambas variables en la población de estudio, dado que los valores del estadístico exacto de Fisher son de 0.038, inferiores a 0.05.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, educación.

**Abstract**

The present investigation was to determine if there is a relationship between leadership of the director and organizational culture in public educational institutional, Chimbote and Nuevo Chimbote, 2015. The population was constituted by 825 teachers, we worked with a sample of 138 teachers and we chose the correlational research design. For the collection of information was used as tools the Questionnaire of leadership multifactorial and the questionnaire on organizational culture. The results reveal that there is a relation between both variables in the study population, given that the values of the Fisher exact statistics are of 0.038, lower than 0.05.

Keywords: Leadership styles, education.

**Resumo**

A presente investigação teve como propósito determinar se existe relação entre liderança do director e cultura organizacional em institucionais educativas públicas, Chimbote e Novo Chimbote, 2015. A população esteve constituída por 825 docentes, trabalhou-se com uma mostra de 138 docentes e optou-se pelo desenho de investigação correlacional. Para a coleta da informação utilizaram-se como instrumentos o Questionário de liderança multifactorial e o Questionário sobre cultura organizacional. Os resultados revelam que existe relação entre ambas variáveis na população de estudo, dado que os valores do estatístico exacto de Fisher são de 0.038, inferiores a 0.05.

Palavras-chave: Estilos de liderança, educação.

---

<sup>1</sup> Universidad San Pedro, Facultad de Educación y Humanidades, tgmacedoc2@hotmail.com

## Introducción

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

Ahora bien, según Sacristán (2002), en las escuelas consideradas eficaces, que tienen como fin primordial la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, los estudios realizados han mostrado que los directores se caracterizan por ser no sólo gestores o administradores, sino que ejercen un estilo centrado en la calidad de la enseñanza.

Estos resultados, como bien señala Martínez (2008), motivan una serie de investigaciones que permiten identificar diversidad de estilos de liderazgo, entre ellos el estilo transformacional que es considerado como el más adecuado para los contextos educativos. Este estilo contribuye a crear una nueva cultura escolar mediante la clarificación de la visión de la escuela, la comunicación pública de la visión y misión de la escuela, el empleo de símbolos y rituales para expresar el valor de la cultura, y compartir el poder y la responsabilidad con los demás; en suma, contribuye al desarrollo de una cultura organizacional fuerte.

A este interés despertado por el estudio y los efectos del liderazgo en la institución educativa, se suma la experiencia personal. Durante el ejercicio de la docencia, hemos tenido la oportunidad de trabajar junto a diversos directores que evidenciaban estilos de liderazgo diferentes. De ahí que es preciso interrogarnos ¿A qué se debe la diversidad de estilos? ¿Qué factores influyen en los directores para que ejerzan un determinado estilo de liderazgo? A este respecto, cabe destacar que investigaciones realizadas indican que el liderazgo es contingente con factores situacionales. En este sentido, los estudios adelantados por Day Hall y Whitaker (2002) sugieren que la motivación de logro, la necesidad de independencia, el nivel de estudios, y la experiencia de los seguidores deben ser tomados en cuenta para conseguir un liderazgo eficaz. La educación y la experiencia de los seguidores varían tremendamente en el interior de una organización, y estas diferencias pueden tener un impacto dramático en la relación entre seguidores y entre líderes y seguidores.

Como bien señala Bass (2000), las diversas investigaciones y teorías realizadas en el contexto educativo han estado orientadas a establecer una tipología de liderazgo y ha señalado una serie de características que ha identificado en los directores. Asimismo, los estudios han enfatizado en los efectos que tienen los diversos estilos de liderazgo en la eficacia de la escuela (Bolívar, 2000), más no en los factores que puedan incidir en la definición de un determinado estilo de liderazgo como son las diferencias en el tamaño de la escuela que pueden llegar a influir en la naturaleza y el carácter del liderazgo.

Por otra parte, Paramo (2001) en su abordaje respecto a la cultura organizacional, la define como una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de todos los que trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando, estableciendo procesos de identidad y exclusión.

Algunos años después, época de rápidos cambios, se trató de orientar la cultura hacia la competitividad. Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura, a variables tales como efectividad, productividad, calidad e internacionalización (Paramo, 2001).

Schwartz y Davis (1981), citados por Gámez (2007), consideran que la cultura organizacional constituye un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, las cuales producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos.

Por su parte, Guedez (1997) sostiene que es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes, subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. Siendo la cultura creada por y para la organización, se convierte en un factor que influencia el comportamiento de sus integrantes y la toma de decisiones que afectan positiva o negativamente el desempeño y competitividad de la empresa. De allí la importancia de identificar el perfil cultural de la organización, que permita modificar y potencializar los comportamientos de manera estructural para responder de manera exitosa las necesidades o retos del entorno.

En efecto, en términos de Denison (2000), son cuatro las características de la cultura organizacional: el involucramiento, la consistencia, la adaptación y la misión institucional. La primera demuestra qué tanto la organización se orienta a la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad humana; la segunda es la fuente de la integración, coordinación y el control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización.

La adaptación, como bien precisa el mismo autor, señala qué tanto la organización convierte las demandas del entorno de los negocios en acciones efectivas de respuesta y, agrega, que las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. La misión muestra hasta dónde la organización ha definido una dirección a largo plazo con sentido para sí misma (Denison, 2000).

En la indagación bibliográfica efectuada, se ha encontrado estudios referentes al tema de la presente investigación. En el contexto internacional, García y Falcón (2009) concluyen que en atención a la gestión escolar y las formas de ejercerla, dos de los tipos de gestión observados se enfocan en los extremos señalados por la teoría: administración

gerencial y administración humanista y la combinación de ambos enfoques ha logrado resultados académicos más favorables.

Asimismo, el estudio de Solís (2010) concluye que los estilos predominantes son el burocrático y el estilo informal; por no ser un líder dominante, por no intervenir por iniciativa propia, ni ejercer su autoridad o influencia, y por dejar estar tareas al grupo de trabajo o bien a sus colaboradores, así como la preponderancia del sistema de normas y reglas, con una estructura de tipo jerárquica.

En el contexto nacional, Ruiz (2011) concluye que los estilos transformacional y transaccional de liderazgo del director influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio, tanto en la dimensión pedagógica como institucional.

Finalmente, Flores (2014) concluye que los docentes de los colegios manifiestan que el director ejerce un liderazgo transformacional. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el director en su colegio poseen rasgos del liderazgo instruccional, En la muestra estudiada encontraron predominancia del estilo transformacional, en comparación con los otros estilos presentados. El estilo de liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el no liderazgo, según los resultados obtenidos.

Lo anterior nos encaminó a formular el siguiente problema de investigación: ¿Se relacionan el estilo de liderazgo del director y la cultura organizacional en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2015?

En base a la documentación revisada, se propuso la siguiente hipótesis: Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y la cultura organizacional en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2015. El objetivo del estudio fue determinar, precisamente, si existe relación entre ambas variables en el contexto de la población de estudio.

## **Materiales y métodos**

La investigación fue básica; el diseño de investigación fue relacional. La población de estudio estuvo constituida por 825 docentes de las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, provincia del Santa, del año escolar 2015. El muestreo fue de carácter bietápico; en la primera, seleccionamos 05 instituciones educativas públicas de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote que imparten el nivel primario y secundario; en la segunda etapa, mediante el muestreo por conveniencia, se seleccionaron 138 docentes (incluyendo a los miembros del órgano de dirección).

Se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se aplicó, respectivamente, el Cuestionario sobre cultura organizacional (validado por Bonavia, Prado y García-Hernández, 2010) y el Cuestionario de liderazgo multifactorial (validado por Chamorro, 2005). Ambos instrumentos contienen ítems redactados en forma coherente y organizados, secuenciados y estructurados en correspondencia con la operacionalización de las variables.

Se procedió a la aplicación de los instrumentos a cada uno de los docentes y miembros del órgano de dirección según la muestra establecida. Se recabaron los instrumentos por los investigadores, procediéndose a la codificación de los reactivos correspondientes y su ingreso en la base de datos diseñada en SPSS v.19; con el cual se procedió al análisis de la información, determinándose los resultados de investigación mediante tablas de frecuencia, cuadros, gráficos y tablas de contingencia. Además, se utilizó la prueba Chi cuadrada como estadística inferencial, para verificar si las variables de estudio son independientes entre sí o no lo son.

## Resultados

**Tabla 1.** Estilos de liderazgo del director en opinión de docentes y miembros del órgano de dirección de las instituciones educativas públicas de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, año escolar 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Transformacional	13	9,4	9,4	9,4
	Instruccional	73	52,9	52,9	62,3
	Transaccional	52	37,7	37,7	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos sobre estilos del liderazgo del director.

Como se observa en la tabla 1, en opinión de la mitad de los docentes, en lo referente al estilo de liderazgo, los directores poseen el estilo instruccional, un poco más de un tercio de la muestra sostiene que los directores poseen un estilo de liderazgo transaccional y, finalmente, sólo un décimo de los encuestados sostiene que los directores poseen un liderazgo transformacional.

**Tabla 2.** Nivel de cultura organizacional en opinión de docentes y miembros del órgano de dirección de las instituciones educativas públicas de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, año escolar 2015.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	10	7,2	7,2	7,2
	Media	94	68,1	68,1	75,4
	Baja	34	24,6	24,6	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos sobre cultura organizacional.

Como se observa en la tabla 2, el 68.1% de la muestra manifiesta que la cultura organizacional se ubica en el nivel medio; un 24.6% del conjunto sostiene que la cultura

organizacional se encuentra el nivel bajo. Sigue en importancia, aunque en una proporción menor, en opinión del 7.2% del conjunto, la cultura organizacional se ubica en nivel alto.

**Tabla 3.** Docentes por estilo de liderazgo del director según el nivel de cultura organizacional

		Cultura organizacional			Total
		Alta	Media	Baja	
Estilo de liderazgo del director	Transformacional	2	9	2	13
	Instruccional	5	56	12	73
	Transaccional	3	29	20	52
Total		10	94	34	138

Fuente: Matriz de sistematización de datos sobre las variables de estudio. Elaborado con SPSS19.

En la tabla 3 vemos en términos del grupo que constituyó la muestra, que la mayor cantidad de docentes que sostienen que el director posee un estilo instruccional (73) se encuentran principalmente distribuidos en los niveles medio y bajo de cultura organizacional, 46 y 12 docentes, respectivamente. Además, de los 52 encuestados que sostienen que el director posee como estilo de liderazgo el transaccional se distribuyen mayoritariamente también en los niveles medio y bajo, 29 y 20, respectivamente. Finalmente, de los 13 docentes que manifiestan que el director posee un estilo de liderazgo transformacional, 9 se ubican, en nivel medio de cultura organizacional.

En definitiva, en consideración a los estilos de liderazgo, la mayoría de docentes que sostienen que el director posee un estilo instruccional también manifiestan que la cultura organizacional se ubica en los niveles medio y bajo. Además, los resultados de la prueba *chi cuadrado* muestran una relación significativa entre las variables, puesto que el valor *p* (significación de la prueba), identificado por la significación del *estadístico exacto de Fisher*, es 0.038. En otras palabras, el estilo de liderazgo del director se asocia significativamente al nivel de cultura organizacional.

## Discusión

Los resultados encontrados plantean el siguiente panorama: en términos generales, con el conjunto total de los estudiantes, la hipótesis propuesta se acepta. En efecto, la probabilidad de que el estilo de liderazgo del director se asocie por azar con la cultura organizacional, es 0,038, inferior a 0,05, lo suficientemente baja para aceptar las hipótesis de investigación. Esto implica que el estilo de liderazgo del director se asocia con la cultura organizacional, o, lo que es lo mismo, el estilo de liderazgo del director influye en la cultura organizacional.

Por otra parte, en cuanto al estilo de liderazgo del director, destaca el instruccional, que reúne más de la mitad del conjunto (52.9% del total) (tabla 1). Con respecto a la variable cultura organizacional, una proporción parecida (68.1% de la totalidad) se sitúa en el nivel medio (tabla 2).

Ahora bien, nuestros hallazgos se aproximan a los de García y Falcón (2009), quien sostiene que, en atención a la gestión escolar y las formas de ejercerla, dos de los tipos de gestión observados se enfocan en los extremos señalados por la teoría: administración gerencial y administración humanista y la combinación de ambos enfoques ha logrado resultados académicos más favorables, de acuerdo a las evaluaciones externas a las que se someten las escuelas primarias cada ciclo escolar.

En la misma línea, nuestros resultados se aproximan a los de Solís (2010), quien concluye que los estilos predominantes son el burocrático y el estilo informal; por no ser un líder dominante, por no intervenir por iniciativa propia, ni ejercer su autoridad o influencia, y por dejar estar tareas al grupo de trabajo o bien a sus colaboradores, así como la preponderancia del sistema de normas y reglas, con una estructura de tipo jerárquica.

No obstante, nuestros hallazgos discrepan con los resultados de Pérez (2010), quien sostiene que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional, que se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento; deposita en sus seguidores confianza, autoridad, les brinda apoyo y reconocimiento a su labor. Asimismo, Martínez (2008) y Flores (2014), concluyen que es el estilo transformacional el predominante el liderazgo del director que permite el desarrollo de la gestión institucional.

En definitiva, se encontró relación entre las variables de estudio. Esto se constata tanto a nivel descriptivo como a nivel inferencial. En primer lugar, al analizar la tabla de contingencia, la mayor concentración de casos corresponde al cruce del estilo instruccional con el nivel medio de la cultura organizacional, donde aparecen 56 casos. Sigue en importancia el cruce del estilo transaccional y el nivel medio de la cultura organizacional, donde se ubican 29 casos. En forma precisa, esta relación expresa que existe correspondencia entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de calidad de gestión educativa (tabla 3). La prueba chi cuadrado corrobora la presunción hecha en el análisis de la tabla de contingencia en el sentido que las variables estilo de liderazgo del director y la cultura organizacional se relacionan.

## **Conclusiones**

Existe una relación de influencia positiva del estilo de liderazgo del director en la cultura organizacional en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2015.

Con respecto al estilo de liderazgo identificado como predominante es el instruccional, dado que el 52.9% de los encuestados lo manifiestan así; además, el 37.8% de la muestra señalan al estilo transaccional como predominante.

El nivel de cultura organizacional predominante es el medio; así mismo, el estilo de liderazgo del director y la calidad de gestión se asocian en el contexto de la población definida para la investigación.

## **Referencias bibliográficas**

Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En: *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

- Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. En: *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto*. Bilbao: Ediciones Mensajero. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=6544>
- Day, C., Hall, C. y Whitaker, P. (2002). *Promoción del liderazgo en la Educación Primaria*. Madrid: La Muralla.
- Denison, D. (2000). *Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* International Institute for Management Development. Recuperado de [http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2000-key-lever\\_0.pdf](http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2000-key-lever_0.pdf)
- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Recuperado de [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1868/EDUC\\_021.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1868/EDUC_021.pdf?sequence=1)
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)
- García, J. y Falcón, P. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Recuperado de <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>
- Guedez (1997). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. Caracas. Editorial Tropykos.
- Martínez, Y. (2008). *El líder transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ\\_CONTRERAS\\_YSRAEL\\_LIDERAZGO\\_SURCO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1)
- Paramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista colombiana de marketing*. 2(2): 26.
- Pérez, J. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio"*, recuperado de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=>
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz\\_cg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf)
- Sacristan, J. (2002). *Educación y convivir en la cultura global*. Madrid: Morata.
- Solís, S. (2010). *La influencia del liderazgo en la gestión escolar*. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/9654/Sergio%20Solis%20Garcia.pdf?sequence=1>