



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA PRIVADA SANTIAGO APOSTOL DEL DISTRITO
DE SANTIAGO, CUSCO-2017

Tesis presentada por:

Br. Claudia Andrea Bustamante
Gutiérrez

Para optar el título profesional de
Licenciada en Administración

Asesora: Lic. Ana Cecilia Chávez
Chacón

Cusco – Perú – 2017



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En el cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración el presente trabajo intitulado “Cultura Organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017” con el objetivo de optar el título profesional de administración.

La presente investigación nació con la finalidad de dar a conocer como es la cultura organizacional, ampliando el conocimiento sobre este tema, el cual pueda ser referente para futuras investigaciones.

Bach. Claudia Andrea Bustamante Gutiérrez



AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fortaleza en todo momento de mi vida.

A la señora Leonor Villagarcía Aquize quien me permitió hacer mi investigación en su institución educativa.

A mi asesora Lic. Ana Cecilia Chávez Chacón por su tiempo y dedicación gracias a ella pude culminar con esta investigación.

A mi familia que me apoyo en todo momento de flaqueza y me proporcionó ánimos para continuar.

A la Lic. Susy Alviz Pazos por siempre estar ahí apoyándonos a todo el grupo de Pro tesis



DEDICATORIA

A mi madre, hermana e hija por ser mi apoyo incondicional las amo con toda mi alma



ÍNDICE

Pág.

PRESENTACIÓNii
AGRADECIMIENTOiii
DEDICATORIAiv
RESUMEN x
ABSTRACT..... xi

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema 12
1.2. Formulación del problema..... 14
 1.2.1.Problema general 14
 1.2.2.Problemas específicos 14
1.3. Objetivos de la investigación 14
 1.3.1.Objetivo general 14
 1.3.2.Objetivos Específicos 15
1.4. Justificación de la investigación..... 15
 1.4.1.Relevancia social..... 15
 1.4.2.Implicancias prácticas 15
 1.4.3.Valor teórico..... 16
 1.4.4.Utilidad metodológica 16
 1.4.5.Viabilidad o factibilidad..... 16
1.5. Delimitación de la investigación 16
 1.5.1.Delimitación temporal 16
 1.5.2.Delimitación espacial 16
 1.5.3.Delimitación conceptual..... 17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación 18
 2.1.1.Antecedentes internacionales 18
 2.1.2.Antecedentes nacionales 23
 2.1.3.Antecedentes locales 26



- 2.2. Bases Legales28
- 2.3. Bases teóricas28
 - 2.3.1.Concepto de cultura.....28
 - 2.3.2.Cultura organizacional29
 - 2.3.3.Como empieza una cultura organizacional31
 - 2.3.4.Mantener con vida la cultura organizacional32
 - 2.3.5.Medición de la cultura organizacional38
 - 2.3.6.Funciones de la cultura organizacional38
 - 2.3.7.Niveles de la cultura organizacional40
 - 2.3.8.Características de la cultura organizacional43
 - 2.3.9.Cultura fuerte versus cultura débil59
- 2.4. Marco conceptual61
- 2.5. Variable64
 - 2.5.1.Cultura Organizacional64
 - 2.5.2.Conceptualización de la variable.....64
 - 2.5.3.Operacionalización de la variable65

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- 3.1. Tipo de investigación67
- 3.2. Enfoque de investigación67
- 3.3. Diseño de la investigación.....67
- 3.4. Alcance de la investigación68
- 3.5. Población y muestra de la investigación68
 - 3.5.1.Población.....68
 - 3.5.2.Muestra.....68
- 3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos.....69
 - 3.6.1.Técnica(s)69
 - 3.6.2.Instrumento (s)69
- 3.7. Procesamiento de datos69

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

- 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....71
 - 4.1.1.Presentación del instrumento71
 - 4.1.2.Fiabilidad del instrumento aplicado72



4.2. Resultados de las dimensiones cultura organizacional..... 73
4.3. Resultados de la variable cultura organizacional 91

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN

CONCLUSIONES 98
RECOMENDACIONES..... 100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 102
ANEXOS 104
 Matriz de consistencia 105
 Matriz del instrumento para la recolección de datos..... 107
 Instrumento (s) 107
 Tabla porcentual de resultados 113



ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Cultura Fuerte Versus Cultura Débil	60
<i>Tabla 2.</i> Operacionalización de la variable.....	65
<i>Tabla 3.</i> Distribución de los ítems del cuestionario.....	71
<i>Tabla 4.</i> Descripción de la escala de medición.....	72
<i>Tabla 5.</i> Estadísticas de fiabilidad	72
<i>Tabla 6.</i> Indicadores de la dimensión normas	73
<i>Tabla 7.</i> Normas.....	75
<i>Tabla 8.</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas	76
<i>Tabla 9.</i> Indicadores de la dimensión Valores.....	78
<i>Tabla 10.</i> Valores.....	79
<i>Tabla 11.</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores.....	80
<i>Tabla 12.</i> Indicadores de la dimensión filosofía.....	82
<i>Tabla 13.</i> Filosofía.....	84
<i>Tabla 14.</i> Comparación promedio de los indicadores de la filosofía	85
<i>Tabla 15.</i> Indicadores de la dimensión clima interno	86
<i>Tabla 16.</i> Clima interno	88
<i>Tabla 17.</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima interno.....	89
<i>Tabla 18.</i> Cultura organizacional.....	91
<i>Tabla 19.</i> Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional.....	92



ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Indicadores de la dimensión normas.....	74
<i>Figura 2.</i> Normas.....	76
<i>Figura 3.</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas	77
<i>Figura 4.</i> Indicadores de la dimensión valores.....	78
<i>Figura 5.</i> Valores.....	80
<i>Figura 6.</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores.....	81
<i>Figura 7.</i> Indicadores de la dimensión filosofía.....	82
<i>Figura 8.</i> Filosofía.....	84
<i>Figura 9.</i> Comparación promedio de los indicadores de la filosofía.....	85
<i>Figura 10.</i> Indicadores de la dimensión clima interno	87
<i>Figura 11.</i> Clima interno	89
<i>Figura 12.</i> Comparación promedio de los indicadores de clima interno.....	90
<i>Figura 13.</i> Cultura organizacional.....	91
<i>Figura 14.</i> Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional.....	92



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol que fue fundada el 03 de marzo de 1994 y que en la actualidad cuenta con 23 años de experiencia en el entorno educativo. El propósito de esta investigación fue el de describir la cultura organizacional de la Institución. Para realizar dicho propósito se tomaron como dimensiones sus normas, valores impartidos por la institución, su filosofía y clima interno.

El tipo de investigación es básica, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y su alcance descriptivo. La población de esta investigación fue conformada por los 29 trabajadores que representan el 100% de trabajadores de la institución, a los cuales se les pidió el desarrollo de un instrumento que es el cuestionario aplicando la técnica de la encuesta.

Mediante esta investigación se pudo conocer la cultura organizacional, de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol, teniendo como resultado que la cultura organizacional es moderada a pesar de la percepción de los trabajadores como una cultura organizacional fuerte, por cuanto se limitan a su conocimiento.

Cabe señalar que es moderada en su dimensión de normatividad puesto que no cuenta con algunas normas para el desarrollo de las actividades de la institución, en cuanto a los valores existe el conocimiento y la práctica de estos pero no por todos los trabajadores.

Respecto a la filosofía de la institución es débil, ya que su visión no está bien estructuradas, y en si su misión, visión y políticas no se socializa lo que genera poco conocimiento de la filosofía. En cuanto al clima interno que se desarrolla dentro de la institución tiene diversas matices desde el punto de vista de los trabajadores es fuerte por cuanto consideran sus relaciones entre trabajadores como amigable, pero en la percepción de los directivos es una dimensión moderada, debido a que se identifican grupos o clanes que perjudican el desenvolvimiento en armonía de la institución.

Palabras clave:

Cultura Organizacional.



ABSTRACT

The present research work was carried out in the Private Educational Institution Santiago Apóstol that was founded on March 03, 1994 and that at present has 23 years of experience in the educational environment. The purpose of this research is to describe the organizational culture of the Institution. To accomplish this purpose, the norms, values taught by the institution, its philosophy and internal climate were taken as dimensions.

The type of research is basic, of quantitative approach, non-experimental design and its descriptive scope. The population of this research was formed by the 29 workers who represent 100% of the institution's workers, who asked for the development of an instrument that is the questionnaire applying the survey technique.

Through this research it was possible to know the organizational culture of the Santiago Apóstol Private Educational Institution, with the result that organized culture is moderate despite the perception of the workers as a strong organizational culture, so it is limited to their knowledge.

It should be noted that it is moderate in its dimension of normativity that does not have some norms for the development of the activities of the institution, in terms of values there is a clear contradiction in the knowledge and practice of these.

Regarding the philosophy of the institution is weak, since its vision and mission are not well structured, there was no analysis of the same, nor was there the intervention of workers, customers in this case are the parents And students. Therefore, all philosophy itself is not socialized. As for the internal climate that develops within the institution has several views of workers is strong because they consider their relations between workers as friendly, but in the perspective of managers is a moderate dimension, because Groups are identified Or clans that damage development in the harmony of the institution.

Keywords:

Organizational Culture.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La cultura organizacional es un elemento determinante para el éxito de una organización, es la forma de ser, actuar y organizarse de una empresa y está estrechamente ligada con la productividad de los trabajadores.

“La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008).

Si una empresa tiene una cultura organizacional fuerte podrá afrontar cualquier cambio. Muchas empresas tiene un reconocimiento mundial gracias a su cultura un ejemplo claro de esto son la NASA, Harvard.

Actualmente a nivel nacional se está empezando a dar importancia a la cultura organizacional esto se vio reflejado en el primer seminario que se llevó a cabo en nuestro país el primero de junio del año 2016 al cual denominaron “la cultura organizacional para mejorar el servicio al ciudadano” este estuvo dirigido a líderes de organismos públicos en el que participaron el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y la Oficina de Normalización Previsional (ONP) dichas instituciones mostraron una mejora significativa gracias a la puesta en práctica de las recomendaciones para promover el cambio cultural (Lira , 2016).

La cultura organizacional en la región Cusco es poco percibida por la población o no se le da la importancia que se debería.



Las instituciones educativas públicas tienen directivas o normas a nivel nacional las cuales despersonifican a estas, en las instituciones educativas privadas se está empezando a tomar en cuenta los factores que reconocen a la cultura organizacional, en este punto la acreditación internacional o nacional hace que estas instituciones tomen en cuenta lo que realmente tienen y reconocen las normas, valores, filosofía y clima interno como parte que se tiene pero no lo ven como un conjunto.

En la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol no se percibe a la cultura organizacional como un factor determinante del éxito, los trabajadores tienen conocimiento superficial de esta pero no la practican. Un claro ejemplo de esto se observa en las normas de la institución dentro de las cuales se encuentra el ROF (Reglamento de organización y funciones), normatividad de vital importancia que no tiene la institución educativa. El RIT (Reglamento Interno de Trabajo), norma que si bien es cierto tiene la institución educativa, mas no le dan el uso que deberían, y el MOF (Manual de Organización y Funciones) que los directivos consideran que no es del todo útil ya que no se cumple a cabalidad las funciones establecidas en este por varias razones, una de ellas sería que no se tiene personal asignado para cada uno de los cargos establecidos, lo que genera que exista duplicidad de funciones.

Así mismo los valores que son impartidos por la institución no se encuentran arraigados en los colaboradores ya que ellos muestran poca responsabilidad incumpliendo con sus labores asignadas como al asistir a capacitaciones o al entregar documentos, la identidad hacia la institución es limitada lo que se ve reflejado en la fuga de personal hacia otras instituciones, por otra parte existe escases del sentimiento de solidaridad entre trabajadores, lo que conlleva a la conclusión que la práctica de los valores impartidos por la institución es limitada.

Otro factor que afecta a la institución es la filosofía, esta no es de interés por parte de los trabajadores ya que si bien es ciertos algunos trabajadores conocen la misión, visión y políticas pero eso no significa que trabajen motivados por ella llevando al incumplimiento de objetivos.

Finalmente el clima interno dentro de la institución no es el más favorable ya que las relaciones interpersonales que se aprecian son de grupos, la comunicación si bien es cierto



se transmite información veraz pero solo se da cuando es necesario y el trabajo en equipo es limitado y poco promovido.

Por todo lo expuesto anteriormente es necesario evaluar a fondo la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol para lograr una cultura fuerte que ayude a alcanzar los objetivos de la institución.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco- 2017?

1.2.2. Problemas específicos

P.E.1 ¿Cómo es el cumplimiento de las normas en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco- 2017?

P.E.2 ¿Cómo es la práctica de los valores en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017?

P.E.3 ¿Cómo es la filosofía en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco- 2017?

P.E.4 ¿Cómo es el clima interno en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco- 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir la cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017.



1.3.2. Objetivos Específicos

O.E.1 Describir el cumplimiento de las normas en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017.

O.E.2 Describir la práctica de los valores en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017.

O.E.3 Describir la filosofía en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017.

O.E.4 Describir el clima interno en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

Tomando en cuenta que la cultura organizacional es determinante para el desarrollo de una organización; esta investigación busca generar un cambio en la institución educativa de estudio dando recomendaciones que ayuden a mejorar la cultura organizacional, que se vea reflejado en un mejor servicio tanto al cliente interno como externo.

1.4.2. Implicancias prácticas

Esta investigación tiene implicancias prácticas ya que el estudio se realizó en un escenario real el cual es la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol.

El estudio da un panorama acerca de la cultura organizacional que tiene dicha institución, para de esta manera contribuir con la toma de medidas necesarias que los directivos puedan tomar para mejorar su cultura organizacional.



1.4.3. Valor teórico

Este estudio servirá como antecedente para futuras investigaciones relacionadas con cultura organizacional en el contexto educativo. Así mismo desde el punto de vista institucional este estudio permitió dar a conocer la existencia de la cultura organizacional y su influencia en los trabajadores.

1.4.4. Utilidad metodológica

Esta tesis da la oportunidad de conocer, entender y aplicar un método específico para describir la cultura organizacional, para lo cual se aplicó la encuesta que permitió saber si la institución objeto de estudio tiene una cultura fuerte, moderada o débil.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

El presente trabajo de investigación es factible porque se contó con acceso a la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol para recabar información necesaria, así mismo se dispuso del tiempo y la economía para el desarrollo de la misma.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La presente investigación se realizó en el período 2017 en donde se levantó la información y se hizo la descripción y las recomendaciones al problema planteado.

1.5.2. Delimitación espacial

El ámbito de estudio en el cual se desarrolló la presente investigación es la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol, ubicada en la plazoleta de Santiago N° 517 del Distrito de Santiago de la Provincia del Cusco.



1.5.3. Delimitación conceptual

La delimitación conceptual ha encontrado sus parámetros criterios conceptuales en las teorías y conceptos de la cultura organizacional contemplados en los libros y páginas web que se usaron para desarrollar las bases teóricas y el marco conceptual.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

País: Colombia

Universidad: Tecnológica de Pereira Facultad de Ingeniería Industrial

Tema: DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Año: 2011

Autor: Beatriz Eliana Aguedo Hurtado & Luisa Liliana Velásquez Restrepo

Las conclusiones a las que llegó el presente trabajo fueron las siguientes:

La descripción de la cultura organizacional es un insumo fundamental para diseñar estrategias coherentes y factibles dentro de procesos de cambio organizacional. No es tarea fácil generar conciencia en la introducción de estrategias para fomentar actitudes positivas interculturales dentro de la organización.

La implementación de valores contempla varias etapas que finalmente llevan a la alineación de estos dentro de una empresa, con la finalidad de mejorar la participación de la organización en el mercado, tanto laboral como en la sociedad. Existe un arraigado sentimiento de familia, creado por personas que han crecido dentro del colegio personal y profesionalmente, en la que se han formado lazos de amistad, de respaldo y cooperación. Cada empleado conoce claramente el rol que tiene que desempeñar y se sienten acompañados por sus jefes a quienes refieren más como amigos.



Los empleados evalúan como importantes el desarrollo personal y profesional, por ello, consideran que la ejecución de planes y programas de capacitación debe ser una de las principales preocupaciones de las directivas.

El personal da importancia a trabajar en la organización y se siente valorado por ésta. Aunque apenas se está iniciando el trabajo de la apropiación de los valores, las personas ya reconocen algunos tales como la responsabilidad, el respeto y la solidaridad.

No se percibe una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, se tiene la tendencia a la departamentalización, sin embargo sobresale el valor de la cooperación a nivel del aspecto personal.

Existen dos tipos de culturas en el colegio, la extranjera y la nacional, lo que requiere que el proceso de transformación organizacional alinee a las mismas.

Se evidencia una cultura del rumor que influye negativamente en la acción colectiva y afecta la comunicación interna.

La transformación cultural en las organizaciones es un proceso que requiere tiempo, no puede esperarse resultados en periodos cortos por intensivos que sean los medios. Así mismo exige una progresiva maduración de quienes asume ese liderazgo.

País: México

Universidad: Autónoma de Querétaro

Tema: CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Año: 2010

Autor: Mirma Ileri Sánchez Gómez

Las conclusiones a las que llegó el presente trabajo fueron las siguientes:

Las instituciones de educación superior son un bien social, ya que son las responsables de la generación y transmisión de los conocimientos, además de la difusión de la cultura, elementos fundamentales para el desarrollo sustentable del país.



Por lo que hay que resaltar su importancia, en una sociedad donde uno de los activos más importantes es el conocimiento; todo esto, como soporte para el desarrollo social y económico del país; ya que se ha demostrado, que existe una relación clara entre conocimiento, innovación y desarrollo económico.

Como se ha indicado a lo largo de la tesis, un elemento fundamental para garantizar la calidad de los programas e instituciones educativas, es el contar con sistemas eficientes de gestión que se traduzcan en la conformación y gestión de culturas organizacionales adecuadas, que garanticen la viabilidad de las instituciones y den como resultado indicadores positivos de eficiencia.

Esto es, porque se ha relacionado a la cultura entre otros muchos conceptos, procesos y funciones de las organizaciones con: la eficacia y eficiencia, la productividad, el compromiso organizativo, los estilos de gestión y liderazgo, la cohesión, las habilidades de adaptación externa, las habilidades para realizar cambios organizacionales, la solución de conflictos internos, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo.

En estos términos, el fenómeno de la gestión puede entenderse con una visión más amplia, que solamente como un medio para administrar organizaciones, como el proceso mediante el cual se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto de las instituciones.

En cuanto a la coherencia entre la cultura y la estrategia, un resultado importante de la investigación, es que en seis de las siete instituciones participantes, la cultura organizacional encontrada se encuentra alineada con la estrategia. Se recomienda a los directivos de la institución donde no se refleja la coherencia, que trabajen en ese sentido, para lograr la eficiencia organizacional.

Por lo que los directivos de las IES tendrán que tomar en cuenta, que toda gestión cultural y en particular en estas instituciones, supone un proceso de planeación estratégica que de rumbo a la organización hacia el logro de su misión y desarrolle una



visión de futuro compartida por todos. Todo esto, encaminado a cumplir con el compromiso social, inherente a toda institución educativa.

Entonces el trabajo de gestión de los directivos de las IES, tendrá que enfocarse a administrar la diversidad cultural, fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna; entre otras muchas estrategias, que le permitan guiar a las instituciones al cumplimiento de sus funciones. Así, la administración de la cultura organizacional deberá ser una competencia primordial de los directivos.

Asimismo, hay que reconocer la oportunidades que tienen las IES para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitirá competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos; ya que resulta claro, que el desarrollo del país dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, entre los que se encuentran, la conformación de estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura del país, que apoyarán a la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro país como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Hay que reconocer, que cuando se implementan en las instituciones de educación superior, sistemas de gestión históricamente utilizados en otro tipo de organizaciones (sobre todo de tipo empresarial), se tiene que tomar en cuenta la diferencia clara de los fines últimos de éstas organizaciones; ya que en las empresas, se busca tener una viabilidad principalmente económica, a diferencia de los fines de las IES, cuyos fines son: la formación integral de las personas, además del desarrollo cultural, tecnológico y científico del país.

Por eso, al referimos a los clientes de las IES, se hace referencia finalmente a la sociedad en su conjunto, y cuando se habla de nuevos productos o servicios, se refiere: a nuevos programas educativos pertinentes a las necesidades del entorno, nuevas líneas de investigación, nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, desarrollo de nuevas tecnologías, etc.

Estas diferencias quedaron evidenciadas en la investigación, ya que de acuerdo a Camerón (1999), hay estudios que afirman que en las organizaciones gubernamentales



imperla la cultura donde predomina el control y la eficiencia; en esta investigación, de las cinco instituciones de educación superior de gobierno estudiadas, dos presentan una cultura donde predomina el control y la eficiencia, dos presentan una cultura donde predomina la competencia y la productividad y una presenta una cultura donde predomina la participación y el compromiso. También, al entender a las instituciones educativas, como organizaciones del sector de servicios, los estudios de cultura, presentan que impera una cultura donde predomina la competencia y la productividad (Cameron y Quinn, 1999); esto coincide parcialmente con los resultados obtenidos, ya que de las instituciones incluidas en el estudio, dos instituciones tienen una cultura donde predomina la competencia y la productividad y una, que aunque emerge la cultura donde predomina la cultura tipo participación y compromiso, en el análisis inferencial presenta el mismo promedio que la de competencia y productividad.

Hay que tomar en cuenta, que al encontrar en la investigación que las diferentes culturas coexisten al interior de las instituciones de educación superior, ligadas a la existencia de grupos que comparten sus propios intereses y valores, plantea la necesidad de reflexionar sobre el proceso de construcción de los modelos mentales que sustentan esas culturas, entendidos éstos como los supuestos profundamente arraigados, las generalizaciones y las imágenes que influyen en el modo de comprender el mundo y de actuar, aun cuando muchas veces no se tenga conciencia de ellos, ni de sus efectos sobre las instituciones educativas.

Con respecto a este punto, hay que resaltar la fortaleza que tienen seis, de las siete instituciones educativas participantes en la investigación, al tener la misma cultura organizacional en todos los estratos, dicha congruencia representa una ventaja para las instituciones de educación superior; ya que una cultura adecuada y alineada es esencial para los cambios organizacionales exitosos y la maximización del capital humano.

Otro elemento que hay que tomar en cuenta, es que un resultado de la investigación, es que en las IES, los cuatro tipos de cultura organizacional descritos coexisten. Es tarea de sus directivos identificar y planear en qué grado deben de existir para poder lograr una cultura organizacional fuerte que permita a las instituciones ser viables en el corto y largo plazo.



Ante esta evidencia que resalta en la investigación, de que coexisten distintos modelos mentales bajo la capa superficial de una cultura organizacional, obliga a los directivos de las IES a reconocer como punto de partida del diseño de estrategias, la construcción de una visión compartida, una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos, y una misión capaz, por su legitimidad y consenso, de unir a la comunidad educativa en torno a una identidad; esta visión debe propiciar el compromiso genuino de los sujetos involucrados para que se pueda cumplir con las funciones sustantivas de acuerdo a su tipología, con altos estándares de calidad. En las instituciones estudiadas, vemos que emergen diferentes culturas organizacionales, aunque estas instituciones pertenezcan a un mismo subsistema, por lo que se puede decir, que los directivos de las IES en general adoptan la cultura de la organización, dejando en un segundo lugar la cultura estereotipa a nuestra cultura nacional; aunque sigue estando presente. Esta premisa concuerda con los resultados de Nelson y Goplan (2003).

Este resultado no se presenta entre las instituciones privadas, donde se tienen varias coincidencias, pero para explicarlo, hay que resaltar que ambas tienen historias de su fundación similares y la mística cristiana.

2.1.2. Antecedentes nacionales

País: Perú- Lima

Universidad: Nacional de Educación Enrique Guzmán Valle

Tema: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE CANTO REY – SAN JUAN DE LURIGANCHO

Año 2014

Autor: Rosa Segovia Quin

Las conclusiones a las que llegó el presente trabajo fueron las siguientes:

Partiendo del análisis de las variables de estudio, la cultura organizacional y su relación con la gestión institucional; se concluye que ambos términos son relevantes en las organizaciones donde apreciamos $r = 0,70$ (Rho de Spearman), entonces existe una correlación significativa y lineal. En consecuencia si mejoramos la cultura organizacional de las instituciones educativas, se desarrollara de manera positiva, eficaz y eficiente la



gestión institucional en las instituciones educativas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho.

Permite afirmar que el compromiso con la visión y la gestión institucional muestran la relación significativa del 69%. Por lo tanto, se correlaciona significativamente con la gestión institucional, lo que demandaría mayor compromiso social e identificación con los roles de los actores de la educación en las instituciones educativas públicas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho.

Existe una correlación significativa en la dimensión trabajo en equipo y la gestión institucional y la relación se da en un 70%. En consecuencia si logramos mayor trabajo en equipo, se realizarán con éxito los proyectos escolares interdisciplinarios que, ayudan a la formación integral de los estudiantes, esto generará muchas satisfacciones institucionales, laborales y personales en las instituciones educativas públicas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las relaciones interpersonales y la gestión institucional se da en un nivel medio. La correlación es significativa y es de un 74%. Entonces si mejoramos los canales adecuados de una buena comunicación entre los miembros de la institución se percibirá un buen clima organizacional, propicio para lograr un servicio educativo de calidad, que sea inclusivo y no discriminatorio.

Al efectuar la correlación entre calidad de vida laboral y gestión institucional se ha obtenido, según la percepción de los docentes encuestados un nivel bajo del 51,1 %, por lo que podemos concluir que no existe motivación e incentivos, tampoco algunos espacios adecuados para la práctica de su labor y se descuida la salud emocional y física del docente, causando situaciones de stress y desgaste; por cuanto es importante la seguridad y salud en el trabajo. De los resultados podemos inferir que, existe una correlación significativa y se da en un nivel del 67% entre las variables estudiadas.

Podemos concluir que existe una correlación significativa del 76%. Entre normas y valores con la gestión institucional, por lo que la percepción de los docentes encuestados denota un nivel bajo del 56,4% en la práctica de las mismas. En consecuencia las normas y valores tienen gran influencia con la calidad de vida laboral,



en el desempeño docente y la productividad, la ausencia o inadecuada práctica de estos afectan al buen desarrollo de un clima organizacional e institucional en los procesos en la gestión institucional.

País: Perú- Lima

Universidad: San Ignacio de Loyola

Tema: CULTURA ORGANIZACIONAL Y AUTOPERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO RED N° 7 CALLAO

Año: 2012

Autor Ana Cecilia Morocho Cáceres

Las conclusiones a las que llegó el presente trabajo fueron las siguientes:

Si existe correlación significativa alta entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación primaria pertenecientes a la Red No 7 de la región Callao. Es decir, a un mejor clima organizacional en la escuela se presenta un mejor desempeño de los docentes y viceversa. Esta afirmación es contundente en el sentido de la alta correlación que existe entre las dos variables de estudio.

Si existe correlación moderada entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se afirma entonces que todo reconocimiento del trabajo, esfuerzo, compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos institucionales por parte del profesor va a conllevar a un buen desempeño de sus funciones como profesional docente.

Si existe correlación moderada entre la comunicación y equidad organizacional de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se determina que la comunicación es muy influyente en el desempeño de los docentes, porque las opiniones son valoradas y tomadas en cuenta así como el respeto a las ideas y las actitudes positivas de comunicación a través de un diálogo permanente que permite el mantenimiento de un adecuado clima institucional.



Si existe correlación moderada entre la credibilidad de los directivos y relaciones humanas de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se afirma que la credibilidad de los directivos de las instituciones educativas, su transparencia, dinamismo, responsabilidad y asertividad en el desarrollo de sus funciones, van a permitir que el docente trabaje eficaz y eficientemente. Si existe correlación moderada pero con tendencia baja entre el liderazgo en la gestión directiva de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se determina entonces que no hay un buen líder, con capacidad de gestión y sobretodo que sea asertivo y empático, que movilice ideas, compromisos, y voluntades sociales e institucionales, con prácticas innovadoras que promueva cambios e influya en el desempeño de los docentes que están bajo su dirección y orientación. Si existe relación entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en cada una de las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la Red No 7 de la Región Callao siendo los colegios con mayor correlación significativa la institución educativa N° 5084 Carlos Philips y la institución educativa José María Arguedas

2.1.3. Antecedentes locales

País Perú- Cusco

Universidad Andina del Cusco

Tema CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DOCENTE DE ESCUELA PROFESIONAL EN PROCESO DE
ACREDITACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO
ABAD DEL CUSCO-2015

Año 2015

Autor Cahuana Fernández Luz María

Conclusiones Con base en los conceptos de cultura organizacional y el desempeño laboral que sustentan esta investigación, y a partir del análisis realizado con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de cultura organizacional de Denison (DOCS) y el cuestionario de desempeño laboral, se llega a las siguientes conclusiones:



La investigación demuestra que, al 95% de confianza de la prueba Chi-cuadrado las variables cultura organizacional y desempeño laboral docente de las escuelas profesionales en proceso de acreditación de la Universidad San Antonio Abad del Cusco, presentan relación, siendo esta correspondencia directa y significativa. De la misma forma, el grado de relación de acuerdo al Tau-b de Kendall es de 0,309; es decir, el desempeño laboral de los docentes es explicada por la cultura organizacional en un 30,9%.

La investigación revela que en las escuelas profesionales en proceso de acreditación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, predomina una cultura organizacional débil.

La cultura organizacional es más débil en las escuelas profesionales de Odontología (70%), enfermería (66,7%), educación (64,3%) y medicina humana (58,3%), respectivamente.

La adaptabilidad es uno de los rasgos más débiles (49,3%), es decir, existen dificultades para compatibilizar la integración interna y la adaptación externa de las escuelas profesionales exigidas a acreditarse. De la misma forma, la consistencia (47,9%) es otra de las características que se presentan como débil; las escuelas profesionales con estas particularidades no comparten los valores centrales, considerados como la razón de ser de cada institución y no existe el sentimiento de identidad y el sentido de pertenencia de los docentes con la EP donde laboran.

La investigación demuestra que, en las escuelas profesionales en proceso de acreditación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el desempeño laboral del profesor universitario a nivel global se sitúa en un nivel regular.

Se detectó que este nivel regular del desempeño laboral se encuentra en las escuelas profesionales de odontología (60%), educación (57,1%) y medicina humana (50%). Las competencias de investigación (47,9%) y de extensión (46,6%) son las que se presentan con porcentajes elevados en el nivel regular. Si bien se detectó en la competencia de investigación un nivel regular, las que están vinculadas a la capacitación investigativa, participación en las tareas investigativas, sin embargo el indicador referido



a la ejecución de investigación se halla en un nivel malo con 42,5% lo que significa que un grupo de profesores no contemplan como prioridades en su desempeño el aporte de nuevos conocimientos a través de la investigación lo que posibilita elevar el nivel académico fortaleciendo la práctica docente. Respecto a la competencia extensión, evaluada en forma global, se sitúa en un nivel regular; sin embargo el indicador relacionado a la elaboración de artículos arbitrarios es el que presenta debilidades. Las razones de fondo radican en que la mayoría de profesores universitarios no hacen publicaciones científicas, porque algunos consideran tener dificultades para redactar; mientras que otros no logran superar las observaciones del arbitraje al que es sometido el artículo que se quiere publicar.

2.2. Bases Legales

Ley N° 28044 general de Educación

Ley N° 26549 de los Centros Educativos Privados

Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

Ley de Productividad y Competitividad Laboral

Decreto supremo N° 039-91-TR que establece la necesidad de contar con un Reglamento Interno de Trabajo

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Concepto de cultura

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura



se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura. Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las inter-acciones entre personas y el proceso de comunicación (Chiavenato , 2009).

2.3.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo o enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein , 2004).

La cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas (Koontz & Weihrich , 1997).

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica



asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

La cultura organizacional refleja los valores, las creencias y actitudes que han aprendido y comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita, y sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácticas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización. (Chiavenato , 2009).

La cultura organizacional en una empresa, es el conjunto de creencias regionales, religiosas, valores morales, culturales, normas de comportamiento grupal, individual, organizacional; experiencias técnicas, sociales, costumbres regionales, étnicas, familiares, logros alcanzados como producto de los triunfos o premios, etc. que comparten los miembros de una organización. (Robbins & Judge, 2009).

El concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los individuos perciben a su organización, y no al hecho que les agraden o no (Ibañez , 2002).

La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.



La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el cómo se piensan y hacen las cosas aquí. Toda organización tiene una cultura corporativa, excepto aquellas empresas que han fracasado durante largos periodos.

En una empresa lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno (Ritter , 2008).

2.3.3. Como empieza una cultura organizacional

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron esos empeños. Esto nos conduce a la fuente original de la cultura de una organización, sus fundadores.

Los fundadores de una organización tienen un impacto mayúsculo en las primeras etapas de su cultura. Tienen una visión de lo que debe ser la organización no están constreñidos por usos ni ideologías y el tamaño pequeño que caracteriza a las organizaciones nuevas facilita a los fundadores imponer su visión a todos los integrantes.

La cultura surge de tres maneras. En primer lugar, los fundadores contratan y retienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental de éxito. En este punto, la personalidad entera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización (Robbins & Judge, 2009).

2.3.4. Mantener con vida la cultura organizacional

Robbins & Judge (2009) consideran tres fuerzas que representan una parte importante en la defensa de una cultura: Ya que se ha establecido la cultura, hay prácticas en la organización que la sostienen pues les dan a los empleados las mismas experiencias. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascenso garantizan que los contratados se adapten a la cultura, premian a quienes la respaldan y castigan a quienes las ponen en tela de juicio. Tres fuerzas representan una parte importante en la defensa de una cultura.

A. Selección

La finalidad declarada del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización. Por lo regular, se identifica más de un candidato que reúna los requisitos de un puesto. Cuando se llega a este punto, sería ingenuo pasar por alto que la decisión final sobre quien es contratado sufre una gran influencia del juicio que hace el que decide acerca de que tan bien se adaptaran los candidatos a la organización. Este esfuerzo por encontrar la correspondencia correcta, sea de manera deliberada o no, hace que se contraten personas cuyos valores concuerden con los de la organización. Además el proceso de selección informa a los candidatos sobre la organización. Aprende sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de la casa, pueden excluirse ellos mismos del grupo de candidatos. Por tanto la selección sustenta la cultura de la organización al descartar a los individuos que vayan a atacar o minar sus valores centrales.



B. Dirección

Los actos de los directores tienen también un efecto importante en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen, los alto ejecutivos establecen normas, que se filtran a toda la organización, sobre que riesgos es deseable correr, cuanta libertad deben darle los jefes a sus subordinados, como hay que vestirse, que actividades son premiadas con aumentos, ascensos y otras recompensas.

C. Socialización

No importa cuán bien recluten y elija la organización a sus nuevos empleados, estos no están totalmente imbuidos de la cultura de la casa. Quizá lo más importante sea que los empleados nuevos, como desconocen tal cultura, pueden trastornar ideas y usos acostumbrados. Por tanto la organización les ayuda para que se adapten, este proceso de adaptación se llama socialización (Robbins & Judge, 2009).

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. Este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización (Chiavenato, 2009).

La socialización organizacional es el proceso sistemático mediante el cual una organización introduce a los nuevos empleados a su cultura. En otras palabras, implica que los gerentes y empleados antiguos transmiten los valores culturales de una organización a los nuevos empleados, proporcionándoles el conocimiento y las habilidades sociales que necesitan para desempeñar con éxito las funciones y las tareas de la organización. En otras palabras, la socialización toma a una



persona extraña a la organización y, fomentando y reforzando sus valores y creencias modulares, la convierte en una que se ubica dentro de ella. La socialización en las organizaciones proporcionan los medios para que los nuevos empleados aprendan cuales son los hilos de funcionamiento a los que deben prestar atención y cuales deben pasar por alto. Incluye aprender los valores, las reglas, los procedimientos y las normas del grupo de trabajo, el departamento y la organización, desarrollar relaciones de trabajo y sociales y las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo (Hellriegel & Slocum , 2009).

- **Proceso de socialización**

c.1 Según (Robbins & Judge, 2009) en proceso socialización es el siguiente:

- **Etapa previa a la llegada:** se reconoce explícitamente que cada individuo se presenta con un conjunto de valores, actitudes y expectativas que abarcan tanto el trabajo como la organización. Así, en muchos puestos, particularmente los profesionales, los nuevos miembros tienen que pasar por un grado considerable de socialización previa en la capacitación y en la escuela.

En la mayoría de las organizaciones, el proceso de selección sirve para informar a los posibles empleados, sobre la empresa en conjunto.

- **Etapa de encuentro:** el individuo confronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre su jefe, compañeros y la organización en general) y la realidad. Si sus esperanzas son más o menos fundadas, en esta etapa solo se reafirman las impresiones anteriores. Sin embargo no siempre sucede así. Cuando las expectativas y la realidad difieren, el nuevo empleado debe pasar por una socialización en la que se desprenda de sus concepciones antiguas y las sustituya con otras que la organización juzgue más deseables. En los casos extremos, el nuevo miembro se desilusiona completamente con las realidades de su trabajo



y renuncia. La selección adecuada reduce notablemente la probabilidad de este acontecimiento.

- **Etapas de metamorfosis:** podemos decir que la metamorfosis y la socialización inicial se complementan cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la organización y con su trabajo. Ya asimilo las normas de la organización y de su grupo y las comprende y acepta. El nuevo miembro se siente aceptado por sus compañeros y teniendo en confianza como individuo valioso, se siente seguro de que posee las capacidades para realizar bien su trabajo y entiende el sistema, no solo sus tareas sino las reglas, procedimientos y prácticas informales aceptadas. Por último sabe cómo será evaluado, es decir, con qué criterios se va a medir y valorar su trabajo. Sabe que se espera y que constituye un trabajo bien hecho.

c.2 Según (Chiavenato, 2009) el proceso de socialización es el siguiente:

- **Selección de los nuevos integrantes:** el primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos. Los seleccionadores utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.
- **Integración al puesto:** el segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional,



tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo.

- **Capacitación en el puesto:** el tercer paso consiste en que el nuevo asociado se adapte al puesto y en reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural.
- **Evaluación del desempeño y recompensas:** el cuarto paso de la socialización es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores corporativos que son cruciales para el éxito de la organización.
- **Adhesión a los valores de la organización:** el quinto paso es lograr una firme adhesión de las personas a los valores más importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en aras de seguir en la organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud.
- **Refuerzo de historias y folclore organizacional:** el siguiente paso es el refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular.
- **Reconocimiento y promoción:** el último paso es el reconocimiento y la promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización.



c.3 Según (Hellriegel & Slocum , 2009) el proceso de socialización es el siguiente:

- **Selección cuidadosa:** los candidatos de nuevo ingreso son seleccionados con sumo cuidado. Reclutadores muy capacitados utilizan procedimientos estándar y buscan capacidades específicas que estén relacionadas con el éxito del negocio.
- **Primeras asignaciones de trabajo desafiantes:** es fundamental que las primeras asignaciones, durante el primer año de trabajo sean desafiantes.
- **Capacitación para desarrollar habilidades congruentes con la cultura:** el entrenamiento práctico rudo conduce al dominio de una de las disciplinas centrales del negocio.
- **Recompensas que sostienen a la cultura:** se presta cuidadosa atención a la medición de los resultados y a recompensar el desempeño. Los sistemas de recompensas son verdaderos indicadores de los valores que sustenten la cultura de una organización.
- **Adopción de políticas con valor cultural:** se hace hincapié en la adhesión a los valores de la organización. La identificación con los valores comunes permite a los empleados justificar los sacrificios personales que se deben al hecho de pertenecer a la organización.
- **Rituales, tabúes, ritos y algunas historias que refuerzan la cultura:** el hecho de reforzar la tradición proporciona leyendas e interpretaciones de hechos importantes ocurridos a lo largo de la historia de la organización que validan su cultura y sus metas. La tradición refuerza un código de conducta que explica cómo hacemos las cosas aquí.



- **Modelos de roles que sustentan la cultura:** los modelos de roles y los rasgos consistentes son asociados con las personas que se sabe que están en la pista rápida que conduce a las promociones y el éxito.

2.3.5. Medición de la cultura organizacional

A) Según (Ibañez , 2002) la cultura organizacional se puede medir en base a los siguientes factores:

- a) **Satisfacción e identificación del factor humano con la organización:** se refiere al grado en que los individuos se sienten satisfechos por desempeñarse en una organización y cuál es el grado de identificación con respecto a ésta.
- b) **Éxito profesional:** se refiere a que si los individuos han podido lograr sus metas, objetivos de carácter profesional en la organización.
- c) **Reconocimiento y prestigio de la organización en una sociedad:** la empresa posee una imagen; luego de haber logrado la imagen si esta es buena, la empresa logrará el prestigio y por lo tanto el reconocimiento de la sociedad.
- d) **Proyección de la organización:** la empresa debe proyectarse a futuro, para alcanzar siempre nuevas metas, objetivos y planearse nuevos retos.

2.3.6. Funciones de la cultura organizacional

A) Según Robbins & Judge (2009) las funciones de la cultura organizacional son:

- a) **La primera función:** es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
- b) **La segunda función:** es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.



- c) **La tercera función:** es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
- d) **La cuarta función:** es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
- e) **La quinta función:** la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

B) Según Ritter (2008) las funciones de la cultura organizacional son:

- a) **La identificación:** es la respuesta a la pregunta de ¿Quiénes Somos? La identificación es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”. Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio. Este perfil potencia por un lado el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y por el otro establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia.
- b) **La integración:** la función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de la organización. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?
- c) **La coordinación:** responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes.



- d) **Motivación:** es la función del “just do it”. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia afuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre que está bien y que no, que lleva al éxito y que al fracaso, etc.

C) Según Vélaz (1999) las funciones de la cultura organizacional son:

- a) **Función interna:** la cultura actúa como un factor de integración interna ya que facilita el compromiso personal más allá de autointerés, fomenta la unidad corporativa, sirve de criterio común al que atenerse y constituye el supuesto desde el que sus miembros actúan, se convierte en fuente de significado y transmite un sentido de identidad, proporciona estabilidad personal y corporativa, da estructuras planas e informales, sirve de criterio para la selección de personal y facilita la comunicación.
- b) **Función externa:** actúa como un factor de adaptación al entorno ya que confiere identidad corporativa a la organización y la distingue de otras, incrementa la estabilidad frente a los cambios ambientales, orienta en la programación de la publicidad y en la definición de estilos comerciales, debe tenerse muy en cuenta al promover ampliaciones, adquisiciones y fusiones así como en los planes de internacionalización.

2.3.7. Niveles de la cultura organizacional

A) Según (Schein , 2004) los niveles de la cultura organizacional son:

- a) **Nivel de los artefactos y rituales:** es el primer nivel y el más superficial. En él se encuentran por un lado todos los elementos que hacen al diseño corporativo de la organización y abarcan desde el diseño gráfico del uniforme de la papelería comercial y publicitaria incluyendo avisos y folletos hasta la arquitectura de edificios y la señalética en oficinas y de vehículos pasando por el diseño industrial de los productos hasta la indumentaria de los trabajadores. Constituye la identidad



visual de la empresa, la que frecuentemente está plasmada en manuales de diseño corporativo bastante rígidos e inflexibles. La identidad visual de la organización da señales claras sobre qué cultura posee la organización hacia el exterior (los productos, la publicidad, los edificios) y por otra hacia adentro (el ambiente laboral que incluye el diseño de mobiliarios y puestos de trabajo, el de los mobiliarios y puestos de trabajo, el de los edificios y la indumentaria).

Lo mismo vale para los rituales (incorporaciones, aniversarios, promociones, despidos, días de puertas abiertas, family day, reuniones informativas a todo el personal, torneos deportivos para el personal y para los clientes, etc.) que están normalizados y regulados en la organización. Las celebraciones fomentan la común ilación informal del personal y el contacto con superiores a los cuales normalmente los empleados usualmente no tienen acceso. También la incorporación del núcleo familiar a cierto tipo de actividades como El Día de Puertas Abiertas o los días de campo, como el family day, permiten un acercamiento y la integración de la familia de los empleados.

Muchas compañías fomentan el viernes informal o casual friday, en el que los empleados pueden concurrir al trabajo en ropa informal, creándose un clima de interface entre la jornada laboral y el fin de semana. Típico de muchas entidades financieras es la disposición de un bar que sirve de lugar de encuentro para los ejecutivos con o sin sus clientes, en las propias instalaciones de oficinas. También esto tiene como objeto el fomento de la comunicación informal y el encuentro de personas que de otro modo no tienen oportunidad de interactuar, por el tipo diferente de función que cumplen en la organización.

- b) **El nivel de los valores:** En cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problemas, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor solo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y pondrá una solución en base a sus convicciones.



- c) **Los supuestos básicos:** es el nivel más profundo de la cultura organizacional. Los supuestos básicos de los integrantes de la organización se refieren a los aspectos sobreentendidos sobre los cuales no existe espacio para la discusión. Se trata de los supuestos que se refieren a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas y sus conductas y la relación hacia los demás. Estos supuestos representan la médula de la cultura organizacional y tienen una gran influencia sobre el comportamiento de los individuos. Sin embargo son muy difíciles de determinar dado que frecuentemente se hallan en el plano de subconsciente.

B) Según (Chiavenato, 2009) los niveles de la cultura organizacional son:

- a) **Artefactos:** constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización.

Al caminar por las oficinas de una organización se advierte como visten las personas, como hablan, de que conversan, como se comportan, que es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Algunos ejemplos de los artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.

- b) **Los valores compartidos:** constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización.
- c) **Los supuestos básicos:** constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la

organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

2.3.8. Características de la cultura organizacional

A) Según (Chiavenato , 2009) las características de la cultura organizacional son:

- a. **Normas:** Todo grupo establece sus normas, es decir las pautas de comportamiento que aceptan y comparten todos los miembros. Las normas especifican aquello que los miembros deben hacer o evitar en ciertas circunstancias y son medios que permiten influir en el comportamiento de las personas con un mínimo control externo. Los grupos definen o imponen normas para cada situación. Las normas son importantes debido a que facilitan la supervivencia del grupo porque aumentan sus posibilidades de éxito y protegen a sus miembros de la interferencia de otros individuos o grupos, aumentan la posibilidad de prever el comportamiento de sus miembros ya que anticipan sus acciones y preparan sus reacciones adecuadas, reducen los problemas interpersonales embarazosos a causa de que aseguran la satisfacción de los miembros y, en la medida de lo posible, evitan desencuentros entre personas y permiten que sus miembros expresen los valores centrales del grupo y definan su identidad , las normas estimulan la expresión de los valores de un grupo, y su identidad diferenciada ayuda a consolidar y mantener al grupo (Chiavenato , 2009). Las normas son criterios de comportamiento que comparten los integrantes de un grupo y poseen ciertas características importantes para ellos. En primer lugar, las normas se forman sólo en relación con algo importante para el grupo. Pueden plasmarse por escrito, pero muy a menudo se comunican en forma verbal a los miembros. En muchos casos quizá nunca se planteen de manera formal, pero de algún modo las conocen todos los miembros del grupo. En segundo lugar, los miembros del grupo aceptan las normas en varios grados. Algunas normas las aceptan por completo todos los integrantes, mientras que otras solo en parte. En tercer lugar, las normas pueden aplicarse a cada miembro del grupo o sólo a algunos.



Los grupos crean normas para regular muchos aspectos diferentes del comportamiento de sus integrantes (Ivancevich , Konopaske , & Mattenson , 2006).

➤ **Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

Es un documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades (Paredes, 2010).

➤ **Reglamento Interno de Trabajo (RIT)**

Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se contemplan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

Articula, coherentemente, las disposiciones generales del macro-sistema y las necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas. El Reglamento Interno de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegasen a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. (United Nations Educational, 2011).



➤ **Manual de Organización y Funciones (MOF)**

Documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal (Paredes, 2010).

- b. Valores:** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

Son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación. Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar. La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento.

Existen tres niveles de valores, en el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización (Chiavenato, 2009).

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.



Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. (D' Alessio, 2008)

Los valores de una organización tienen la función de guiar la toma de decisiones en el día a día. Algunos valores están fuertemente enraizados en las creencias, otros no. Estos últimos son meramente lo que la gente dice que debe hacerse, no tanto lo que dan por supuesto que debe hacerse. Los valores pueden servir de guías para actuar ante la incertidumbre. Predecirán buena parte de la conducta que puede observarse (Vélaz , 1999).

Un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo social, acerca de lo deseable, y que influye en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles. (Etkin, 1994)

Características de los valores: los valores son bipolares, todo valor tiene un ejemplo opuesto o su antivalor. Son trascendentes, existen en forma perfecta en esencia. Tienen jerarquía, el ser humano siempre busca alcanzar ciertos valores y cada individuo tiene su propia jerarquía de valores, aunque muy influida por la cultura y la época en la que vive (Gonzáles , 2004).

Son ideales de conducta que aspiramos a tener como persona y que usualmente tienen impacto en nuestros actos (Fischman, 2009).

- **Responsabilidad** deber de rendir cuentas a tus superiores (Chiavenato , 2009)
Obligación de responder por los propios actos, capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. La responsabilidad es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás, un trabajo bien hecho y entregado a tiempo es sinónimo de responsabilidad. La responsabilidad garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas (Vásquez, 2002).
- **Identidad:** la palabra identidad implica identificar, distinguir, dar continuidad a algo como unidad en el tiempo y en el espacio, es decir, son las notas que hacen de un objeto lo que es y no otra cosa. Los individuos están inmersos en una realidad social, su desarrollo persona no puede dissociarse del intercambio con



ella, su personalidad se va forjando en su participación, en las creencias, actitudes y comportamientos de los grupos a los que pertenece (Enríquez & Florencia , 2011).

- **Solidaridad:** Cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común, hablamos de solidaridad. La solidaridad es un valor de gran trascendencia para el género humano, pues gracias a ella no sólo ha alcanzado los más altos grados de civilización y desarrollo tecnológico a lo largo de su historia, sino que ha logrado sobrevivir y salir adelante luego de los más terribles desastres. Es tan grande el poder de la solidaridad, que cuando la ponemos en práctica nos hacemos inmensamente fuertes y podemos asumir sin temor los más grandes desafíos, al tiempo que resistimos con firmeza los embates de la adversidad (Vásquez, 2002).
- c. **Filosofía:** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes (Chiavenato , 2009).

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y por los objetivos de su misión. La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guíe por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan (Chiavenato , 2011).

- **Misión**

Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad (Chiavenato , 2011).

La misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y a quienes nos debemos. Es el paso crucial en la administración, porque juega el rol de



catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura (D' Alessio, 2008).

La misión es el reflejo del esfuerzo por producir la visión en un gran objetivo general de la organización. La visión expone el porqué de la organización y lo que debe hacer. Es a partir de la misión que se generan las estrategias correspondientes a cada uno de los planes operativos. La misión se compone, básicamente, de tres elementos, la definición del negocio, las metas principales de la organización y sus principios filosóficos (Concha , 2005).

➤ **Visión**

Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un estado positivo de tensión entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese. También puede ser una fuente de inspiración, un llamado, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada cumpla se cumpla con éxito (Chiavenato , 2011).

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que este la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización (D' Alessio, 2008).

La visión es, de manera simple, el sueño de la organización, la aspiración máxima a la cual se desea llegar, la meta ambiciosa de liderazgo por alcanzar en un futuro. Los planes de la organización apuntan al logro, en el largo plazo, de dicha visión.



Es la manera como se ve la organización a sí misma en un plazo de diez, quince, veinte o más años en la cúspide de éxito (Concha , 2005).

➤ **Políticas**

Son las reglas que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del aspecto de una amplia jerarquía (Chiavenato , 2011).

Son los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los objetivos de corto plazo, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. Deben estar alineadas con los valores de la organización. Se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones, y permiten coherencia y coordinación entre las áreas funcionales o procesos. Son establecidas a niveles de la corporación, la división, la función, y/o el proceso (Chiavenato , 2009).

Se derivan de los valores y de las decisiones políticas tomadas en el ámbito federal, estatal y municipal. Estas variables influyen en las organizaciones al definir condiciones económicas y legales (D´ Alessio, 2008).

- d. Clima interno:** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores.

El clima interno refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea.

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes (Chiavenato , 2009).

➤ **Relaciones interpersonales**

Yuill (1972) en una organización pueden existir tres tipos de relaciones interpersonales: las relaciones de poder, autoridad y categoría. La relación de poder pone en manifiesto como la persona que ocupa un determinado puesto de trabajo domina a otra que ocupa un puesto de trabajo secundario, debido a las diferencias existentes en cuanto a las funciones realizadas.

La relación de poder entre dos puestos cualesquiera de trabajo varía de acuerdo con el tipo de interdependencia que se presente.

Como se definió anteriormente, la interdependencia puede ser aunada, secuencial o recíproca. En una relación aunada no existe una relación de poder inmediata entre dos puestos de trabajo tangentes.

En la interdependencia secuencial el puesto de trabajo anterior domina siempre al puesto de trabajo que le sigue. En la interdependencia recíproca el puesto de trabajo que realiza las funciones más importantes domina a aquellos puestos de trabajo encargados de funciones de menor importancia. El poder y la autoridad pueden construir influencias que se refuerzan a que se compensen en el dominio. Si la autoridad, discrecionalidad y capacidad de iniciativa residen en el puesto de trabajo de mayor poder, las relaciones de poder y autoridad se apoyan entre sí. Esto constituye la base de la racionalidad de la estructura de la organización. El poder y la autoridad pueden considerarse fuerzas que se contrarrestan cuando la iniciativa reside en un puesto de trabajo, y el poder de respuesta reside en otro al cual se aplica la iniciativa. Tal situación conflictiva puede verse en muchos sistemas de operaciones y constituye la relación normal entre los puestos del superior y el subordinado.

A pesar del hecho de que la organización intenta fijar las relaciones de categoría mediante un sistema de valoración, remuneraciones y símbolos, con frecuencia resultan indeterminadas debido a diversos factores. Los criterios de organización son, con frecuencia conflictivos y las fuerzas contrarrestadoras de poder y autoridad conducen a conflictos en las relaciones de categoría. También existen ciertos tipos de transacciones que tienen lugar entre dos puestos de trabajo y que



conducen a la inestabilidad en las relaciones de categoría. Estas implican competencia, intercambio negativo y conflicto abierto. Es sólo mediante un intercambio positivo y un trabajo y pago conjuntos cuando es probable que se establezca la mutua categoría.

- **Relaciones de poder:** el poder surge de la naturaleza de la función realizada en un determinado puesto de trabajo con respecto a las funciones de otros puestos de trabajo. De ello se desprende que las relaciones de poder existirán siempre entre cualesquiera personas que ocupen dos puestos de trabajo. La relación de poder entre cualesquiera de estas dos personas, muestra cómo una domina a la otra en sentido funcional; inversamente, una persona depende de otra para el cumplimiento de su tarea. El poder puede expresarse, de manera positiva mediante la realización efectiva de la función, o puede expresarse negativamente en el caso de una persona que se niegue a realizarla. La manera especial en que la persona dominante exprese el poder determina el comportamiento de la persona que de ella depende.

El tipo de interdependencia determina la interacción entre las personas que ocupan puestos de trabajo tangentes. En la interdependencia aunada no existe una inmediata relación de poder, puesto que no existen dos personas ligadas funcionalmente. Así pues, dos administrativos o dos maestros de escuela que llevan a cabo tareas simultáneas e idénticas no poseen una inmediata relación de poder. Sin embargo, en cuanto concierne a la organización, pueden existir diferencias entre ambas sobre el grado de poder, puesto que una puede ser más eficaz que la otra en la función que se le ha encomendado. Además, una puede declinar realizar su función, expresando así un poder negativo por cuanto se refiere a la organización. Esta situación es probable que sea temporal, pues con seguridad la organización no tolerará este uso del poder, ni siquiera durante un breve periodo.

Si existe una diferenciación en las funciones que se realizan simultáneamente, los individuos pueden entrar en una lucha de poder con el fin de conseguir una función más importante. La resolución de tal lucha tan solo puede venir de parte



de la organización, la cual sancionara la asignación de la determinada función a uno de los individuos en competencia por ella.

El impacto de la tecnología en las relaciones de poder y, por lo tanto, en las relaciones interpersonales, resulta significativo en muchas ocasiones. En los procesos semiautomatizados, con frecuencia se realizan en los puestos de trabajo funciones subsidiarias a las operaciones. Tales funciones pueden consistir en la limpieza, la observación de indicadores o en llevar a cabo actividades menores de control de calidad. La realización de tal función no posee una relación directa con el proceso o con la cantidad o calidad del producto. Normalmente existen pocas interacciones funcionales entre las personas que ocupan los puestos de trabajo, y asimismo surgen escasas relaciones de poder entre los operarios que dirigen plantas semiautomatizadas. En tales situaciones, los operarios pueden estar aislados unos de otros, lo que puede tener graves consecuencias disfuncionales por lo que se refiere a la motivación del individuo.

Algunos tipos de tecnología rompen la interdependencia secuencial y, por lo tanto, las relaciones de poder que de otra manera hubieran podido aplicarse a los individuos que ocupan puestos de trabajo secuenciales. En el caso de los sistemas de producción mecanizados, cuyo ritmo viene fijado por las máquinas, la relación de poder entre dos puestos de trabajo secuenciales resulta ambigua.

El ritmo de trabajo y la subdivisión de tareas elimina la necesidad de que existan interacciones funcionales entre el personal que ocupa los puestos de trabajo. Sin embargo, la realización de una tarea subsiguiente puede depender de una tarea anterior, en cuyo caso parece que exista una relación de poder entre las dos personas trabajando en secuencia. Como sucede con frecuencia en estos modelos de tecnología, una persona puede retrasarse en cuanto al ritmo de trabajo, en cuyo caso queda bajo el poder de la persona que han mandado para que le ayude.

En los flujos de trabajo que se controlan manualmente, la relación de poder entre dos personas que ocupen puestos de trabajo secuenciales es bastante explícita: la persona que ocupa el puesto de trabajo anterior posee siempre poder sobre la persona que ocupa el puesto de trabajo que le sigue. Esta situación se observa con



frecuencia en las operaciones de producción y transporte. Las relaciones de poder pueden reintroducirse en la línea de producción sustituyendo el ritmo mecánico por una manual.

Cuando entre los puestos de trabajo existe una relación compleja, de forma que existe algo más que la mera secuencia de operaciones se dice que la interdependencia es recíproca. Dos personas que se ocupan de puestos de trabajo conjuntos solo pueden realizar sus tareas individuales realizando la tarea conjunta. En tales situaciones, las herramientas o materiales pueden fluir de uno a otro y una y otra vez. Estas personas se hallan en relación recíproca por cuanto se refiere al trabajo. ¿Cuál de las dos posee un mayor poder? Esto depende de dos criterios: de si una función es más crítica que otra y si resulta más fácil reemplazar el ocupante de un puesto de trabajo comparado con el otro.

En el caso de un trabajador especializado y su ayudante, la relación de poder es favorable al trabajador especializado, porque su función es más crítica debido a la formación que exige y debido a que resulta más fácil sustituir al ayudante que al especialista dadas unas condiciones normales de mercado para la oferta de trabajo. Este análisis se aplica a todo el personal que debe poseer un cierto título y que trabaja con un ayudante.

La identificación del puesto de trabajo que implica un mayor poder en un grupo de puestos de trabajo que llevan a cabo una tarea integrada puede resultar difícil. En tal situación, las herramientas y materiales pueden no fluir una y otra vez entre el personal que lleva a cabo la tarea. La reciprocidad de acción y la interacción pueden a veces no estar claras.

Resulta importante señalar que todas las personas que ocupan un puesto de trabajo poseen cierto poder, pero este no tiene por qué ser necesariamente del mismo grado. Por lo tanto, la relación de poder en la interdependencia recíproca favorece a aquella persona que resulta más crítica para la tarea global. Esta relación se aplica tan solo a las formas complejas de la interdependencia de funciones y no a las funciones que se presentan en forma de secuencia, en cuyo caso siempre el puesto de trabajo anterior posee cierto poder sobre los que le siguen. Pueden



surgir conflictos, pero se resolverán permaneciendo igual el resto en favor de la persona que ostente mayor poder. El resto, que puede no ser igual, lo constituyen la autoridad y la categoría. Ahora debemos estudiarlas, así como su relación con el poder.

- **Relaciones de autoridad y poder:** existe una considerable diferencia entre poder y autoridad. El poder se deriva de la realización de la función o, en determinados momentos del tiempo, de la no realización de la función. La autoridad constituye el derecho o la capacidad para iniciar una acción. Se deriva de la base legal de la organización, del conocimiento y/o de la habilidad persuasiva del que ejerce la dirección. La autoridad evoca una respuesta en términos de poder; el poder es el cumplimiento de la tarea iniciada. Mientras ambos se hallan inevitablemente ligados en el contexto de una organización, constituyen esencialmente distintos tipos de interacciones.

Las personas pueden ejercer distintos grados de autoridad. En un sentido formal, el grado de autoridad viene determinado por límites discrecionales. También viene fijado por el grado de conocimientos o por la capacidad de mando. Cuanto mayor sea el grado de autoridad por parte de una persona, más probable es que dé lugar a una respuesta en términos de poder por parte de otra, dadas unas situaciones normales. Esta reacción es probable que se vea forzada por unas relaciones de categoría que, con frecuencia, siguen a la distribución de relaciones de autoridad.

Cuando el poder fluye en dirección distinta a la categoría o la autoridad, los conflictos resultan inevitables, en especial cuando los materiales o los servicios fluyen de una función menos importante a otra que los es más.

Flujos de poder divergentes son probablemente inevitables en los flujos de trabajo que son, recíprocamente, interdependientes; esto conduce con frecuencia a conflictos interpersonales.

Un análisis de las relaciones de poder y autoridad muestra claramente por qué ciertas personas que ocupan puestos de trabajo sujetos a conflictos no pueden llevar a cabo sus funciones sin frustraciones. Los conflictos en tales situaciones



no se deben a las personalidades individuales, sino que son inherentes al flujo de trabajo.

De ellos se desprende que un flujo más eficaz en términos de relaciones interpersonales, es aquel en que la autoridad y el poder fluyen en la misma dirección.

En las relaciones normales superior- subordinado, la autoridad fluye en dirección distinta poder puesto de manifiesto. El superior, jefe o instructor posee el derecho o la capacidad de tomar la iniciativa, pero sus subordinados, seguidores o aprendices, poseen el poder de obedecer la orden. Así pues, en unas situaciones normales, el superior dependerá de sus subordinados para la realización de las funciones. Los subordinados pueden realizar sus funciones de manera efectiva, o pueden no hacerlo, situación que resulta extremadamente frustradora para el superior. En ningún sitio resulta ello más evidente que en el caso del director de un departamento de enseñanza, el cual debe descansar casi por completo en las cualidades y conocimientos de su personal para que se lleve a cabo el programa fijado.

Es necesario un comentario final acerca de las relaciones de autoridad y poder. Mientras el poder operativamente constituye la variable dominante, si un individuo lo utiliza de manera no lícita o, incluso, imprudente, se puede acudir a la autoridad y cambiar su función de forma que ejerza un poder menor. Alternativamente se le puede sacar de su puesto de trabajo, eliminando así inmediatamente su poder. La reducción del poder individual se ve facilitada cuando existe personal disponible para hacerse cargo de un determinado puesto de trabajo.

- **Relaciones de categoría:** en unas relaciones de categoría determinadas un individuo debe someterse a otro. En tales situaciones, una persona es el superior mientras que otra es el inferior. Tales relaciones surgen de la posición ocupada en la organización. Normalmente el superior posee mayores derechos y privilegios que el inferior; asimismo, puede adquirir mayores símbolos de categoría que el



inferior. Sin embargo, la relación de categoría es tan solo relativa. El superior no puede abusar de su posición por miedo a perder el respeto del inferior.

Así pues, un autócrata, un dictador y un oficial que actúen por debajo de los niveles de corrección esperados, pronto perderán su categoría, puesto que no actúan a la recíproca reconociendo la categoría de sus inferiores.

En las relaciones de categoría indeterminadas, es inevitable que aparezcan fricciones. En las relaciones de categoría indeterminadas los criterios para la determinación de la categoría son ambiguos o entran en conflicto. Esto es probable que tenga lugar cuando las personas se consideran a sí mismas como pares, iguales o colegas. En tal situación, cada individuo se enfrenta a la decisión de someterse o no al otro.

Las relaciones de categoría indeterminada surgen entre posiciones situadas en distintos segmentos de la organización. Existen conflictos de categoría entre las posiciones ejecutivas y asesoras, aunque esto se debe, normalmente, a la manera compleja en que fluyen la autoridad y el poder. Existen conflictos de categoría entre personas de profesiones distintas.

Existen intensos conflictos entre los profesionales y los burócratas, así como entre el claustro académico y los administradores en las instituciones del sector terciario.

Pueden generarse sentimientos favorables o desfavorables con respecto a una situación, debido a la naturaleza de los intercambios que tienen lugar entre dos o más personas. Estos sentimientos favorables o desfavorables reflejan las relaciones de categoría implicadas en los intercambios, incluso si estos mismos pueden realizarse en términos de relaciones de poder y autoridad. Es un cambio en las relaciones lo que origina los sentimientos favorables o desfavorables. Así pues una persona que normalmente considera que su categoría es baja comparada con la de otros, puede responder con sentimientos favorables a la concesión de un pequeñísimo favor. Otra persona de superior categoría puede considerar que tal concesión disminuye su categoría propia.



Parece que existen tres tipos de intercambios que conducen a impactos favorables en cuanto a la mutua categoría; en todo estos casos, todas las personas que intervienen reciben algo mutuamente valorado. Es un intercambio positivo, una persona da algo positivo a una segunda persona, la cual en fecha posterior responde devolviéndole a la primera su favor.

➤ **Comunicación**

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Esta se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes (Chiavenato, 2011).

La comunicación es el fundamento de toda vida social. Si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo en tanto que grupo deja de existir. En efecto desde el momento de su nacimiento hasta el de su muerte, el individuo establecerá intercambios. Se trata de una actividad compartida que, necesariamente, pone en contacto psicológico a dos o más personas. La comunicación permite satisfacer ante todo un deseo primario: el de informar, ya que se dirige a la razón a la inteligencia humana. Responde a continuación a una segunda necesidad: la de persuadir, dirigiéndose entonces a la efectividad, es decir, a los sentimientos y emociones. El hombre está siempre dispuesto a comunicar de forma verbal o explícita, o de forma no verbal o



implícita. Por consiguiente, la comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objetivo suscitar una respuesta o comportamiento específico por parte de una persona o de un grupo determinado. La comunicación es un proceso de transición de un mensaje, que se realizará gracias a un código que puede estar formado por gestos, palabras, expresiones, etc. (Simon & Albert , 1979)

➤ **Trabajo en equipo**

Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, de los que se sienten mutuamente responsables (Bateman & Snell, 2004).

Son equipos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias (Robbins & Coulter, 2000).

El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas.

Es una red centralizada en un líder o supervisor, los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones. En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión (Chiavenato , 2009).

Conjunto de personas claves que promueven una acción de una sola dirección, existe relación de confianza entre sus componentes, las personas aportan su mejor talento, creatividad y esfuerzo, se orientan los esfuerzos en una sola dirección, en los trabajos en equipo se gana tiempo y efectividad (Ibañez , 2002).



Es un número reducido de empleados con competencias complementarias comprometidos a metas de desempeño comunes y relaciones de trabajo de las que son mutuamente responsables (Hellriegel & Slocum , 2009).

B) Según (Robbins & Judge, 2009) **las características de la cultura organizacional son:**

- a) **Innovación y toma de riesgos:** grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- b) **Atención a los detalles:** grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- c) **Orientación de los resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- d) **Orientación a la gente:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- e) **Orientación a los equipos:** grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- f) **Dinamismo:** grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.

2.3.9. Cultura fuerte versus cultura débil

A) Según (Robbins & Judge, 2009) :

Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y culturas débiles. Si la mayoría de los empleados tiene la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil.

En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa. Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran control de comportamiento.

Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestran un alto nivel de acuerdo con respecto a aquello que la organización representa. Esa clase de unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. Estas características a la vez, reducen la tendencia de los empleados a abandonar la empresa.

B) Según (Robbins & Coulter, 2000):

Tabla 1. Cultura Fuerte Versus Cultura Débil

Culturas fuertes	Culturas débiles
Los valores son ampliamente compartidos	Los valores son limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración
La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante
La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa	Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa
Los empleados se identifican totalmente con la cultura	Los empleados se identifican poco con la cultura
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento

Fuente: Elaboración propia.

C) Según (Bateman & Snell, 2004):

Una cultura fuerte es aquella en la cual todo el mundo comprende y cree en las metas de la compañía, en sus prioridades y sus prácticas. Puede ser una auténtica ventaja para la organización alentar y facilitar los comportamientos adecuados.



En oposición a las culturas fuertes, las débiles tienen las siguientes características: los diferentes empleados tienen valores diferentes. Existe confusión acerca de las metas corporativas, y no queda claro, de un día para otro, cuáles son los principios que deberían guiar las decisiones. Las culturas débiles, como pueden imaginarse, fomentan la confusión, el conflicto y, obviamente, el mal desempeño.

D) Según (Ritter , 2008):

- a) **Cultura Fuerte:** en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.
- b) **Cultura débil:** en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender. En el caso de las organizaciones que tiene una cultura débil, esta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis por la variedad de interpretaciones que se presentan.

2.4. Marco conceptual

- a) **CAP:** documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su Reglamento de Organización y Funciones (Paredes, 2010).
- b) **Comportamiento:** conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo (Chiavenato , 2009).
- c) **Comunicación:** intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual el emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente (Chiavenato , 2009).



- d) **Cultura organizacional:** sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización o de una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros (Chiavenato , 2009).
- e) **Empresa:** organización con fines de lucro dedicada a la producción y/o la comercialización de bienes y servicio. Existen cuatro categorías de empresas de acuerdo con su tipo de producción: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una con un funcionamiento particular (Chiavenato , 2009).
- f) **Entorno:** todo lo que envuelve a la organización (Chiavenato , 2009).
- g) **Estructura Orgánica:** es un conjunto de órganos interrelacionados racionalmente entre sí para cumplir funciones preestablecidas que se orientan en relación con objetivos derivados de la finalidad asignada a la entidad (Paredes, 2010).
- h) **Función:** conjunto de acciones afines y coordinadas que corresponde realizar en la entidad, sus órganos y unidades orgánicas para alcanzar sus objetivos (Paredes, 2010).
- i) **Información:** conclusión derivada del análisis de datos. Conjunto de datos con un significado específico (Chiavenato , 2009).
- j) **Jerarquía:** Es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo; también conocida como cadena de mando (Paredes, 2010).
- k) **Misión:** razón de ser de una organización, propósito para el cual fue creada y desarrollada. La misión define el negocio de la organización (Chiavenato , 2009).
- l) **Miembro:** persona o grupo que forma parte de una comunidad o corporación (Sopena, 1995).
- m) **Norma:** estándares de comportamiento que comparten los integrantes de un grupo (Ivancevich , Konopaske , & Mattenson , 2006).



- n) **Objetivos:** metas o resultados que busca alcanzar la organización en un periodo específico (Chiavenato , 2009).
- o) **Organización:** unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta conjunta o conjunto de metas comunes (Robbins & Judge, 2009).
- p) **Percepción:** manera en la que una persona percibe o comprende algo (Sopena, 1995).
- q) **Políticas:** afirmaciones genéricas basadas en objetivos globales y planes estratégicos que orientan y guían a las personas en una organización (Chiavenato , 2009).
- r) **PEI:** Proyecto Educativo Institucional instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Se concentra en el plan anual de trabajo (MINEDU, 2016).
- s) **Socialización:** proceso que adapta los empleados a la cultura de una organización (Robbins & Judge, 2009).
- t) **Trabajador:** persona que realiza un trabajo a cambio de un salario (Sopena, 1995).
- u) **Unidad orgánica:** son los elementos o partes de una organización que forman un organigrama (Sopena, 1995).
- v) **Valores:** Directrices y creencia a las que recurre una persona al enfrentar una situación en la que hay que elegir el futuro que se pretende para una organización (Ivancevich , Konopaske , & Mattenson , 2006).
- w) **Visión:** estrategia de largo plazo para alcanza una o varias metas (Robbins & Judge, 2009).



2.5. Variable

2.5.1. Cultura Organizacional

2.5.2. Conceptualización de la variable

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura.

Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura (Chiavenato , 2009).

2.5.3. Operacionalización de la variable

Tabla 2. Operacionalización de la variable

TEMA	Cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco - 2017	
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Cultura Organizacional</p> <p>sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización o de una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros (Chiavenato , 2009)</p>	<p>Normas Regla o norma que rige un procedimiento. Son órdenes directas y concretas sobre las acciones o conductas que deben observarse fielmente. (Chiavenato , 2009)</p>	<p>ROF (Reglamento de Organización y Funciones) documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos (Paredes, 2010)</p>
		<p>RIT (Reglamento Interno de Trabajo) Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa (United Nations Educational, 2011)</p>
		<p>MOF (Manual de Organización y funciones) Documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (Paredes, 2010)</p>
	<p>Valores Creencias básicas sobre lo que es importante y relevante. Son guías que orientan las prácticas de una organización. (Chiavenato , Comportamiento Organizacional 2da ed., 2009)</p>	<p>Responsabilidad: Deber de rendir cuentas a tu superiores (Chiavenato , 2009)</p>
<p>Identidad: Identificar, distinguir, dar continuidad a algo como unidad en el tiempo y en el espacio, es decir, son las notas que hacen de un objeto lo que es y no otra cosa. (Enríquez & Florencia , 2011)</p>		
<p>Solidaridad: Cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común, hablamos de solidaridad. (Vásquez, 2002)</p>		
<p>Filosofía Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes (Chiavenato , 2009)</p>	<p>Misión: Razón de ser de una organización, propósito para el cual fue creada y desarrollada. La misión define el negocio de la organización. (Chiavenato , 2009)</p>	
	<p>Visión: El futuro que se pretende para una organización. La visión define los objetivos de corto, mediano</p>	



		y largo plazo de una organización. (Chiavenato , 2009)
	<p>Clima interno La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores (Chiavenato , 2009)</p>	<p>Políticas Afirmaciones genéricas basadas en objetivos globales y planes estratégicos que orientan y guían a las personas en una organización. (Chiavenato , 2009)</p>
		<p>Relaciones interpersonales: La relación de poder pone en manifiesto como la persona que ocupa un determinado puesto de trabajo domina a otra que ocupa un puesto de trabajo secundario La relación de autoridad indica cómo una persona inicia la acción para otra debido a sus conocimientos o a la persuasión. La relación de categoría implica que una persona dependa de otra debido a diferencias de rango. (Yuill , 1972)</p>
		<p>Comunicación: Intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente. (Chiavenato , 2009)</p>
		<p>Trabajo en equipo: Grupo de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva. (Chiavenato , 2009)</p>

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La investigación realizada en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol en la ciudad del Cusco para el periodo 2017 es de tipo básico.

“Es la que no tiene propósitos aplicativos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objetivo de estudio lo constituyen las teorías científicas mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2006).

3.2. Enfoque de investigación

El enfoque en el que está dirigida la investigación es cuantitativa, para el manejo de la medida de sus indicadores.

“Considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico.” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015)

3.3. Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló mediante un diseño no experimental.

“Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco, 2006).



3.4. Alcance de la investigación

El presente trabajo tiene como objetivo la descripción de la cultura organizacional dentro de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos a cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández , Fernández , & Baptista , 2010).

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

Para esta investigación se consideró población a todas las personas que laboran en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol que son un total de 29 colaboradores.

Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación (Carrasco, 2006).

3.5.2. Muestra

No se seleccionó muestra alguna por que se trabajó con el 100 % de los colaboradores.

“Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra pueden generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (Carrasco, 2006).

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1. Técnica(s)

La Encuesta: La encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos con esta se obtiene.

Puntualmente, la encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo (Carrasco, 2006).

3.6.2. Instrumento (s)

Cuestionario: es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. Las preguntas realizadas se preparan con anticipación y previsión.

Este instrumento que es una forma o modalidad de la encuesta, en la que no es necesaria la relación directa, cara a cara con la muestra de estudio, consiste en presentar a los encuestados unas hojas o pliegos de papel, conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo (Carrasco, 2006).

3.7. Procesamiento de datos

MICROSOFT EXCEL: Es un procesador de cálculos que nos permitirá expresar resultados de forma más rápida y sencilla, servirá de herramienta base en la valoración de riesgos.

MICROSOFT WORD: Es un procesador de texto, que permite una correcta presentación del proyecto, así como su correcto almacenamiento.



STATISTICAL FOR THE SOCIAL SCIENCES SPSS: Es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interface para la mayoría de los análisis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

4.1.1. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para describir la cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017, se aplicó un cuestionario a los 29 trabajadores de la institución, en el que se considera 37 ítems distribuidos de la siguiente manera: siguiente manera:

Tabla 3. Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Cultura organizacional	Normas	ROF	1, 4 ,5 ,6 ,7
		RIT	8, 9 ,10 ,11
		MOF	12, 13, 14
	Valores	Responsabilidad	15, 16, 17
		Identidad	18, 19
		Solidaridad	20, 21
	Filosofía	Misión	3, 22, 23
		Visión	2, 24, 25
		Políticas	26, 27, 28, 29
	Clima interno	Relaciones interpersonales	30, 31, 32
		Comunicación	33, 34
		Trabajo en equipo	35, 36, 37

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación.

Tabla 4. Descripción de la escala de medición

Medida	Nivel	Interpretación
Nunca	1-1.66	Débil
A veces	1.67-2.33	Moderado
Siempre	2.34-3	Fuerte

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

Para determinar la fiabilidad del instrumento utilizado para describir la cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017. Se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.

Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Trabajadores	0.838	37
Directivos	0.803	37

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.838 de los trabajadores y 0.803 de los directivos por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES CULTURA ORGANIZACIONAL

Para describir como es la cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco -2017. Se consideró las dimensiones: normas, valores, filosofía y clima interno. Los resultados se presentan a continuación:

A. NORMAS

Para describir como es el cumplimiento de las normas en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, cusco -2017, se consideró los indicadores: ROF, RIT, MOF.

Tabla 6. Indicadores de la dimensión normas

	TRABAJADORES						DIRECTIVOS					
	ROF		RIT		MOF		ROF		RIT		MOF	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Débil	3	13	1	4.3	3	13	6	100	0	0	3	50
Moderado	0	0	4	17.4	9	39.1	0	0	6	100	3	50
Fuerte	20	87	18	78.3	11	47.8	0	0	0	0	0	0
Total	23	100	23	100	23	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Elaboración propia.

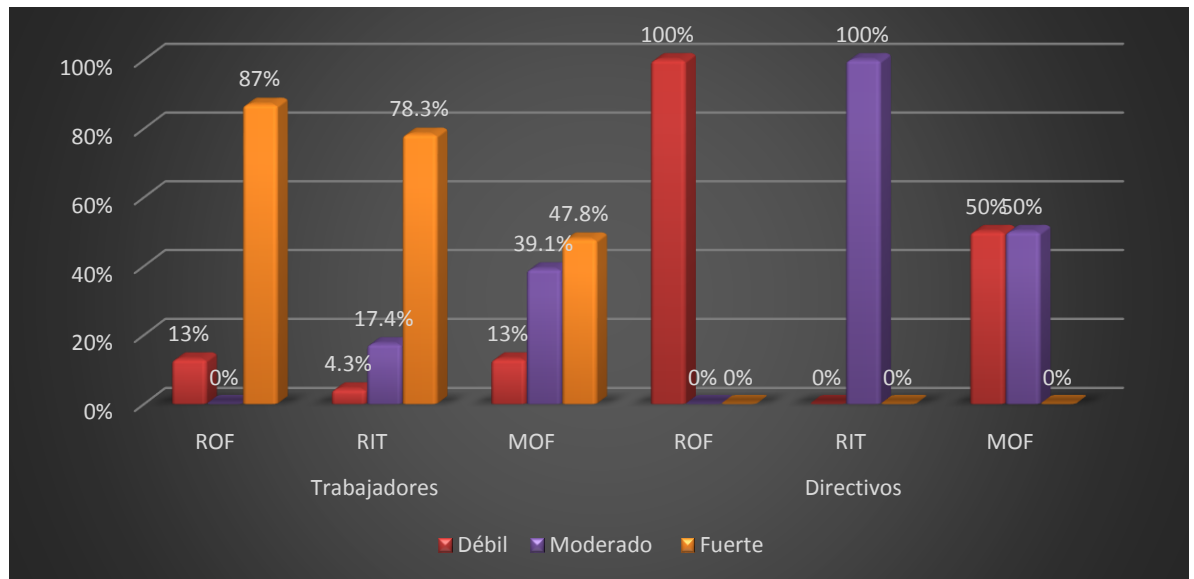


Figura 1. Indicadores de la dimensión normas
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los trabajadores encuestados, el 13 % indica que el Reglamento de Organización y funciones es débil, el 87% indica que es fuerte.

Lo cual muestra que los trabajadores de la institución no prestan atención a la normatividad, ya que esta no cuenta con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

De los directivos encuestados, el 100% indica que el (ROF) Reglamento de Organización y funciones es débil.

Los resultados muestran que los directivos si tienen conocimiento de la falencia de esta normatividad en la institución.

De los trabajadores encuestados en 4.3% indica que él (RIT) Reglamento Interno de trabajo es débil, el 17.4% indica que es moderado y el 78.3% indica que es fuerte.

Los resultados muestran que los trabajadores conocen la existencia del RIT (Reglamento Interno de Trabajo).

De los directivos encuestados en 100% indica que el RIT (Reglamento Interno de trabajo) es moderado.

Lo que significa que si usan el RIT (Reglamento Interno de trabajo) pero no para todos los eventos que requieran de su uso.

De los trabajadores encuestados el 13% indica que el Manual de Organización y Funciones (MOF) es débil, el 39.1% indica que es moderado y el 47.8% indica que es fuerte.

Podemos decir que una gran parte de los trabajadores considera al Manual de Organización y Funciones (MOF) como norma fundamental para el funcionamiento de la institución mientras que otra parte del personal considera que no es del todo útil ya que no se cumple a cabalidad las funciones establecidas en este.

De los directivos encuestados el 50% indica que el Manual de Organización y Funciones (MOF) es débil y el 50% indica que es moderado ya que si bien es cierto que este existe, su aplicación por parte de los trabajadores no es la adecuada ya que estos hacen caso omiso a las funciones que estipula el Manual de Organización y Funciones (MOF) para sus distintas actividades.

Tabla 7. Normas

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	N	%	N	%
Débil	0	0	1	16.7
Moderado	8	34.8	5	83.3
Fuerte	15	65.2	0	0
Total	23	100%	6	100%

Fuente: Elaboración propia

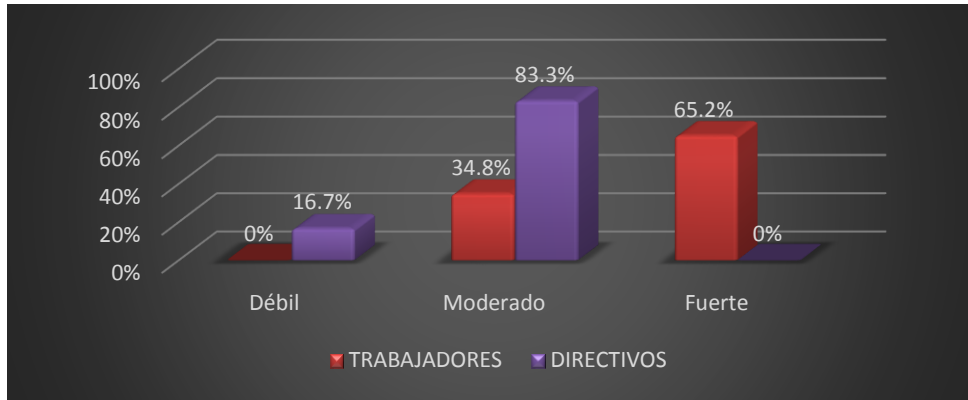


Figura 2. NORMAS

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los trabajadores encuestados, el 34.8 % considera que las normas en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol se cumplen en un nivel moderado, mientras que el 65.2% considera que son fuertes.

De estos resultados podemos decir que las normas tienen una tendencia fuerte, esto se debe a que la mayoría de los trabajadores conocen las normas establecidas por la institución, pero no se cumplen a cabalidad.

De los directivos encuestados, el 16.7% considera que las normas en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol son débiles y el 83.3% considera que son moderadas.

De estos resultados podemos decir que si bien es cierto existen las normatividades, al momento de su aplicación y evaluación no presentan el resultado esperado.

Tabla 8. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
ROF	2.59	Fuerte	1.43	Débil
RIT	2.49	Fuerte	2.17	Moderado
MOF	2.48	Fuerte	1.72	Moderado
Normas	2.52	Fuerte	1.77	Moderado

Fuente: Elaboración propia.



Figura 3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De la comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas de la encuesta hecha a los trabajadores, el ROF tiene un promedio de 2.59 lo cual indica que es fuerte, el RIT tiene un promedio de 2.49 lo cual indica que es fuerte, el MOF tiene un promedio de 2.48 lo cual indica que es fuerte. Por lo tanto las normas tienen un promedio de 2.52 lo que indica que son fuertes. Lo cual muestra que los trabajadores tienen un buen concepto de la normatividad empleada por la institución, por otro lado muestra que los trabajadores no prestan atención a la normatividad que rige la institución.

De la comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas de la encuesta hecha a los directivos, el ROF tiene un promedio de 1.43 lo cual indica que es débil, el RIT tiene un promedio de 2.17 lo cual indica que es moderado, el MOF tiene un promedio de 1.72 lo cual indica que es moderado. Por lo tanto las normas tienen un promedio de 1.77 lo que indica que son moderadas. Lo cual muestra que los directivos tienen conocimiento de que las normas existen pero en la aplicación por parte de los trabajadores y los medios de control demuestran que su uso es moderado.

B. VALORES

Para describir como es la práctica de los valores en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017 se consideró los indicadores: responsabilidad, identidad y solidaridad.

Tabla 9. Indicadores de la dimensión Valores

	TRABAJADORES						DIRECTIVOS					
	Responsabilidad		Identidad		Solidaridad		Responsabilidad		Identidad		Solidaridad	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Débil	0	0	4	17.4	9	39.1	5	83.3	1	16.7	0	0
Moderado	7	30.4	10	43.5	3	13	1	16.7	3	50	6	100
Fuerte	16	69.6	9	39.1	11	47.8	0	0	2	33.3	0	0
Total	23	100	23	100	23	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Elaboración propia

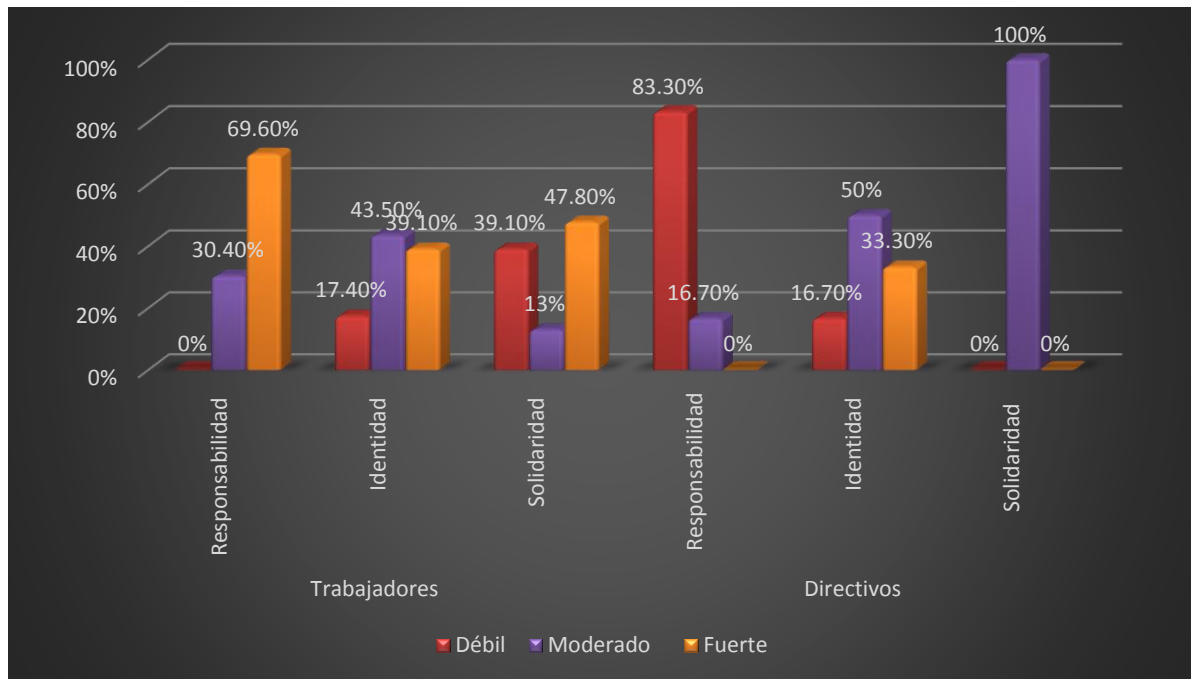


Figura 4. Indicadores de la dimensión valores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los trabajadores encuestados, el 30.4% indica que el valor de responsabilidad es moderado y el 69.6% indica que es fuerte.

Lo que muestra que el valor de responsabilidad está considerado como un valor importante, según la percepción de los trabajadores este se práctica por la mayoría.

De los directivos encuestados, el 83.3% indica que el valor de responsabilidad es débil y el 16.7% indica que es moderado.

Lo que podemos apreciar es que el valor de responsabilidad es importante en la institución pero se considera como débil en cuanto a la práctica por parte de los trabajadores.

De los trabajadores encuestados el 17.4% indica que el valor de identidad es débil, el 43.5% indica que es moderado y el 39.1% indica que es fuerte.

Lo que muestra que una gran parte de los trabajadores de la institución educativa se sienten identificados pero no plenamente.

De los directivos encuestados el 16.7% indica que el valor de identidad es débil, el 50% indica que es moderado y el 33.3 indica que es fuerte.

Lo que muestra que los directivos están conscientes que la mayoría de los trabajadores se sienten identificados pero no plenamente con la institución.

De los trabajadores encuestados el 39.1% indica que el valor de solidaridad es débil, el 13% indica que es moderado y el 47.8% indica que es fuerte.

Lo que muestra que el valor de solidaridad se practica pero no por el total de los trabajadores.

De los directivos encuestados el 100% indica que el valor de solidaridad es moderado. Podemos indicar que el valor de solidaridad se practica con escasos, lo cual demuestra que se tiene que trabajar con mayor énfasis este valor en la institución.

Tabla 10. Valores

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	N	%	N	%
Débil	1	4.3	0	0
Moderado	11	47.8	6	100
Fuerte	11	47.8	0	0
Total	23	100%	6	100%

Fuente: Elaboración propia

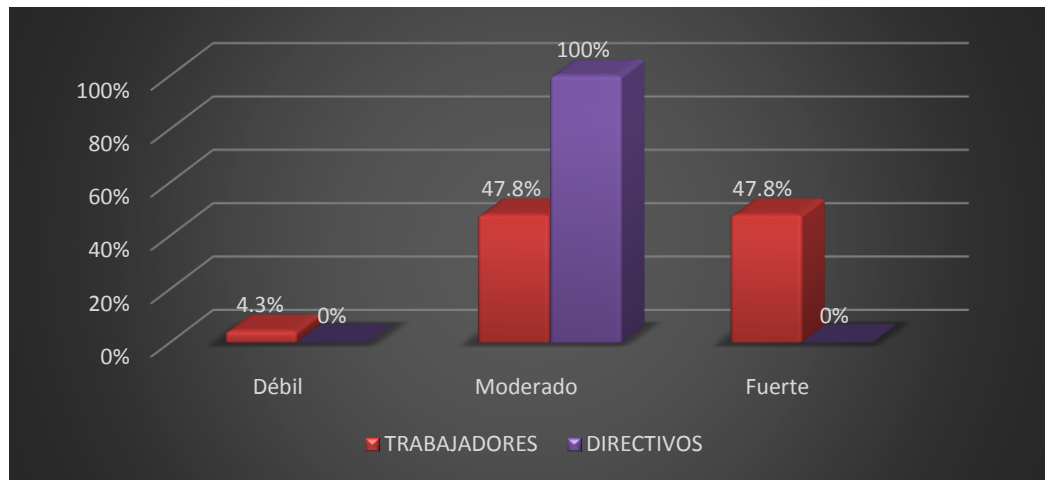


Figura 5. Valores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los trabajadores encuestados, el 4.3% considera que los valores de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol son débiles, el 47.8% considera que son moderados y el 47.8% considera que son fuertes. Lo que muestra que según la percepción de los trabajadores la gran mayoría tiene conocimiento y practica en sus labores diarias los valores establecidos.

De los directivos encuestados, el 100% considera que los valores de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol son practicados de forma moderada. Lo que muestra que según la percepción de los directivos la gran mayoría de los trabajadores conocen los valores difundidos por la institución, pero no los ponen en práctica en sus labores diarias.

Tabla 11. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Responsabilidad	2.74	Fuerte	1.72	Moderado
Identidad	2.26	Moderado	2.25	Moderado
Solidaridad	2.13	Moderado	2	Moderado
Valores	2.38	Fuerte	1.99	Moderado

Fuente: Elaboración propia



Figura 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De la comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores de la encuesta aplicada a los trabajadores, la responsabilidad tiene un promedio de 2.74 lo cual indica que es fuerte, la identidad tiene un promedio de 2.26 lo cual indica que es moderada, la solidaridad tiene un promedio de 2.13 lo cual indica que es moderada. Por lo tanto los valores tienen un promedio de 2.38 lo que indica que son fuertes. Este resultado de la comparación total de la dimensión valores en sus indicadores de responsabilidad, identidad y solidaridad son interpretados como que se practican por parte de los trabajadores cabe destacar y hacer el análisis comparativo con la opinión de los directivos que es diferente en algunos valores como a continuación detallamos.

De la comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores de la encuesta aplicada a los directivos, la responsabilidad tiene un promedio de 1.72 lo cual indica que es moderado, la identidad tiene un promedio de 2.25 lo cual indica que es moderada, la solidaridad tiene un promedio de 2 lo cual indica que es moderada. Por lo tanto los valores tienen un promedio de 1.99 lo que indica que son moderados. Este resultado es la evidencia de la práctica de los valores por parte de los trabajadores de la institución teniendo como resultado de la comparación que los valores no son practicados en su totalidad por los trabajadores.

C. FILOSOFÍA

Para describir como es la filosofía en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco- 2017, se consideró los indicadores: misión, visión y políticas.

Tabla 12. Indicadores de la dimensión filosofía.

	TRABAJADORES						DIRECTIVOS					
	Misión		Visión		Políticas		Misión		Visión		Políticas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Débil	5	21.7	4	17.4	2	8.7	5	83.3	5	83.3	3	50
Moderado	3	13	1	4.3	11	47.8	1	16.7	1	16.7	3	50
Fuerte	15	65.2	18	78.3	10	43.5	0	0	0	0	0	0
Total	23	100	23	100	23	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Elaboración propia

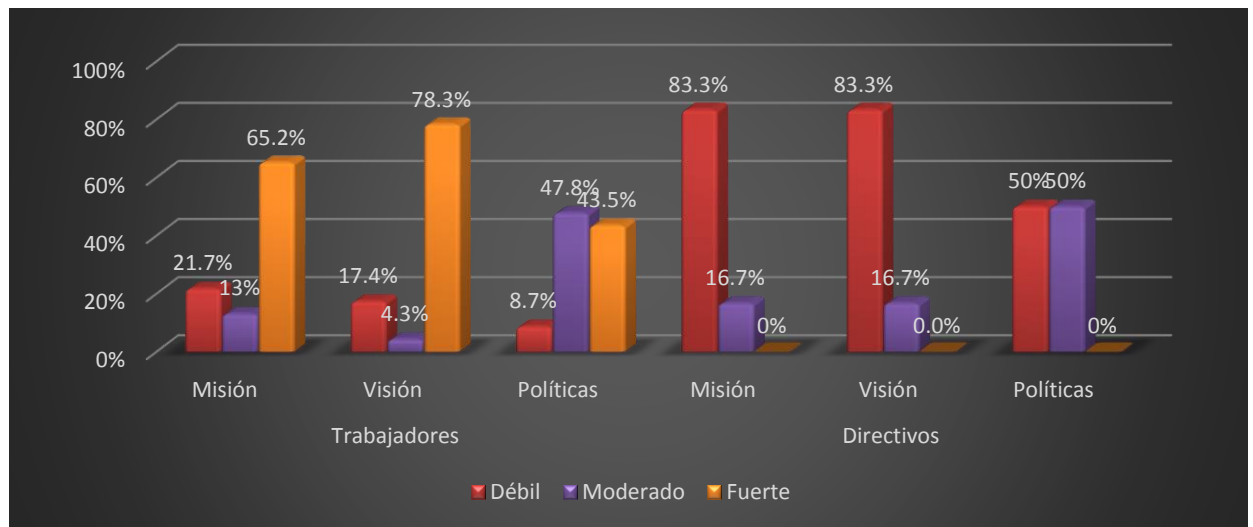


Figura 7. Indicadores de la dimensión filosofía

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los trabajadores encuestados, el 21.7% indica que la misión de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil, el 13% indica que es moderada y el 65.2% indica que es fuerte.



Lo que muestra que algunos trabajadores tienen conocimiento de la misión sin embargo esto no significa que trabajen motivados por ella.

De los directivos encuestados, el 83.3% indica que la misión de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil y el 16.7% indica que es moderada.

Lo que muestra que no todos los trabajadores tienen conocimiento de la misión y por lo tanto no trabajen motivados por ella.

De los trabajadores encuestados el 17.4% indica que la visión de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil, el 4.3% indica que es moderada y el 78.3% indica que es fuerte.

Este resultado muestra que la mayoría de los trabajadores conocen la visión de la institución. Más estos no saben cómo debería de estar formulada.

De los directivos encuestados el 83.3% indica que la visión de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil y el 16.7% indica que es moderada.

Haciendo ya la comparación del resultado obtenido por la percepción de los trabajadores y de los directivos se llega a la siguiente interpretación, la institución no socializa la visión y se ha encontrado que la estructura de esta no es congruente con lo deseado a futuro.

De los trabajadores encuestados el 8.7% indica que las políticas que imparte la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol son débiles, el 47.8% indica que son moderadas y el 43.5% indica que son fuertes.

En el análisis de este indicador desde la percepción de los trabajadores ellos indican que un porcentaje significativo conoce las políticas de la institución.

De los directivos encuestados el 50% indica que las políticas que imparte la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol son débiles y el 50% indica que son moderadas.

Lo que muestra que si bien es cierto la institución tiene políticas pero no las difunde, ni sociabiliza por consiguiente la práctica es limitada.

Tabla 13. Filosofía

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	N	%	N	%
Débil	0	0	5	83.3
Moderado	5	21.7	1	16.7
Fuerte	18	78.3	0	0
Total	23	100%	6	100%

Fuente: Elaboración propia

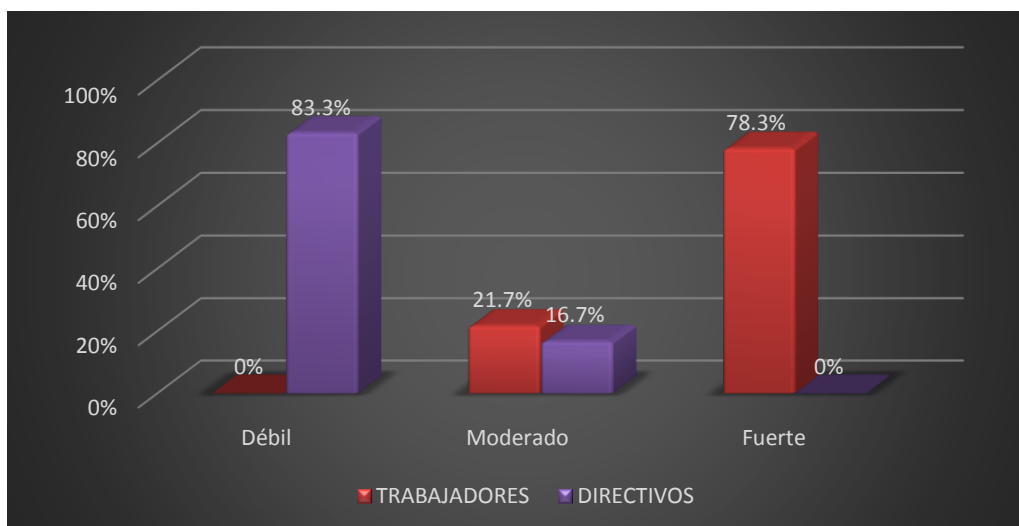


Figura 8. Filosofía

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los trabajadores encuestados, el 21.7% considera que la filosofía en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es moderada, mientras que el 78.3% considera que es fuerte. Esto significa que la mayoría de los trabajadores saben de la existencia de la visión, misión y políticas pero esto no significa que las conozcan a profundidad.

De los directivos encuestados, el 83.3% considera que la filosofía en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil mientras que el 16.7% considera que es

moderada. Esto significa que los directivos saben que se tiene que reestructurar la visión, socializar la misión y las políticas con los trabajadores.

Tabla 14. Comparación promedio de los indicadores de la filosofía

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Misión	2.59	Fuerte	1.44	Débil
Visión	2.67	Fuerte	1.5	Débil
Políticas	2.26	Moderada	1.67	Moderado
Filosofía	2.50	Fuerte	1.53	Débil

Fuente: Elaboración propia

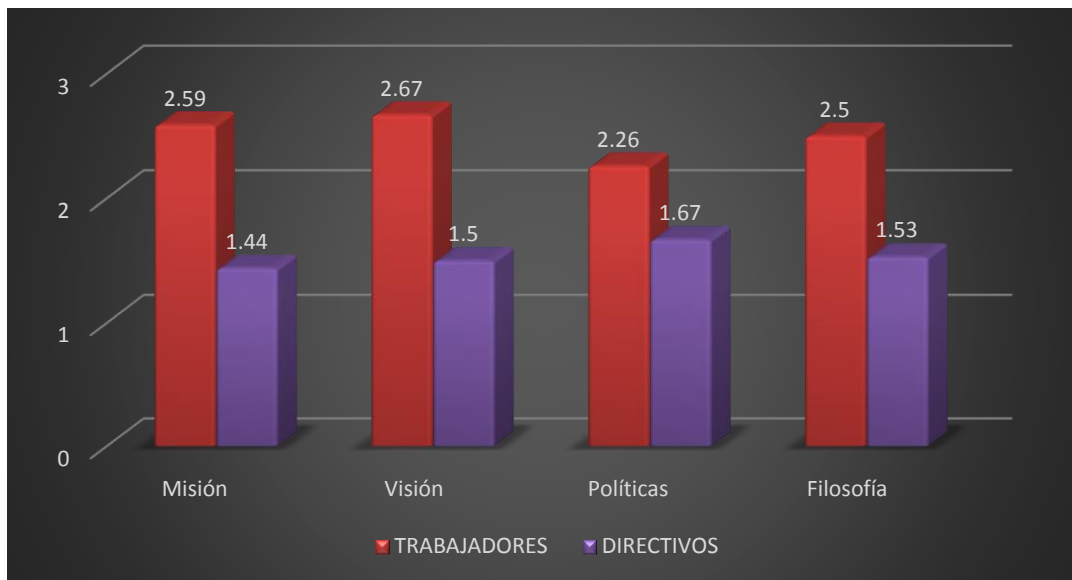


Figura 9. Comparación promedio de los indicadores de la filosofía

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De la comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía de la encuesta hecha a los trabajadores, la misión impartida por la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol tiene un promedio de 2.59 lo cual indica que es fuerte, la visión tiene un promedio de 2.67 lo cual indica que es fuerte, las políticas tiene un promedio de 2.26 lo cual indica que son moderadas. Por lo tanto la filosofía tiene un promedio de 2.50 lo que indica que es fuerte.

Cabe resaltar que esta percepción de los trabajadores con respecto a la filosofía es solamente por el conocimiento o existencia de que se cuenta con esta pero al momento de la evaluación es distinta es por tal motivo que al hacer la comparación con el resultado de los directivos se tiene otra percepción la cual detallaremos a continuación.

De la comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía de la encuesta hecha a los directivos, la misión impartida por la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol tiene un promedio de 1.44 lo cual indica que es débil, la visión tiene un promedio de 1.5 lo cual indica que es débil, las políticas tiene un promedio de 1.67 lo cual indica que es moderado. Por lo tanto la filosofía tiene un promedio de 1.53 lo que indica que es débil.

Como indicamos en el análisis hecho de la filosofía en cuanto a la percepción de los trabajadores contamos con la percepción de los directivos que la filosofía de la institución debe reestructurarse y ser difundida en la institución.

D. CLIMA INTERNO

Para describir el clima interno en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017, se consideró los indicadores: relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo.

Tabla 15. Indicadores de la dimensión clima interno

	TRABAJADORES						DIRECTIVOS					
	Relaciones interpersonales		Comunicación		Trabajo en equipo		Relaciones interpersonales		Comunicación		Trabajo en equipo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Débil	3	13	3	13	10	43.5	1	16.7	0	0	5	83.3
Moderado	5	21.7	7	30.4	3	13	5	83.3	2	33.3	1	16.7
Fuerte	15	65.2	13	56.5	10	43.5	0	0	4	66.7	0	0
Total	23	100	23	100	23	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Elaboración propia

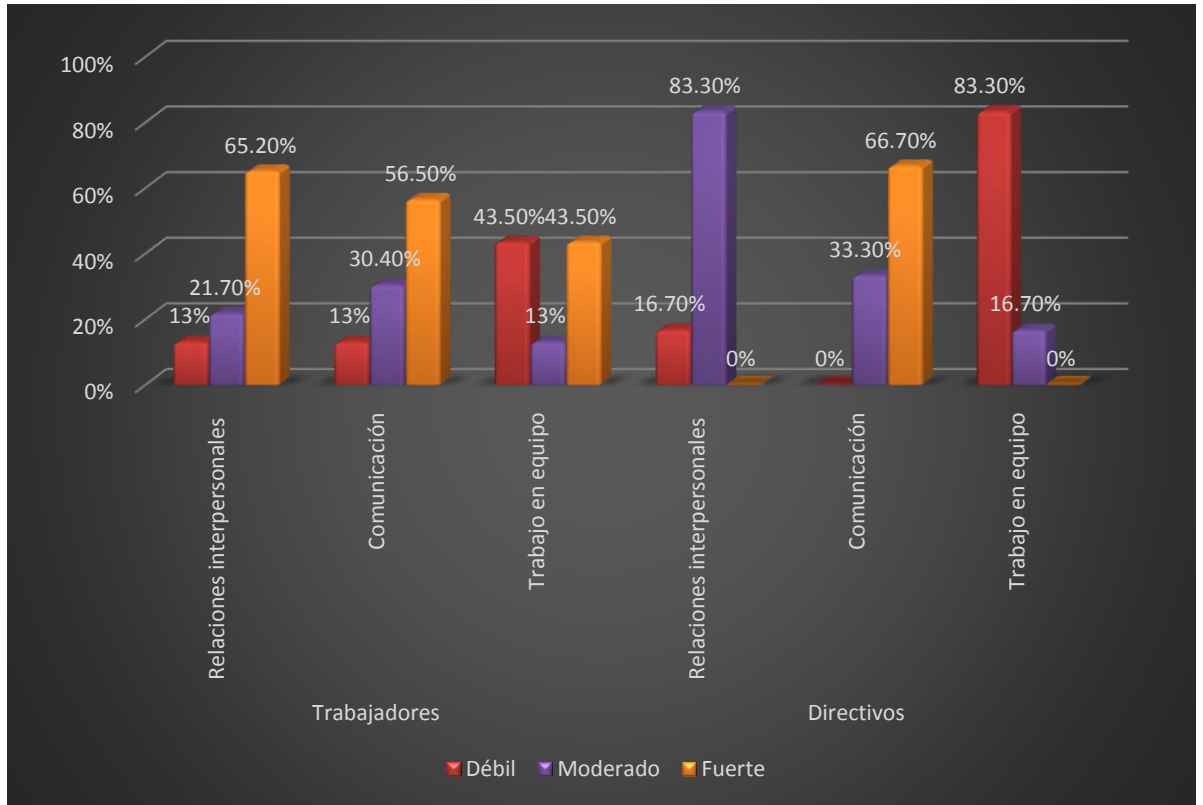


Figura 10. Indicadores de la dimensión clima interno

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los trabajadores encuestados, el 13% indica que las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol son débiles, el 21.7% indica que es moderado y el 65.2% indica que son fuertes.

Lo que muestra que las relaciones interpersonales que se dan entre los trabajadores son de un ambiente de compañerismo.

De los directivos encuestados, el 16.7% indica que las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol son débiles y el 83.3% indica que son moderadas.

Lo que significa según la percepción de los directivos las relaciones interpersonales entre los trabajadores así como las relaciones entre los directivos es de un ambiente regularmente adecuado de trabajo más no de unidad.

De los trabajadores encuestados el 13% indica que la comunicación en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil, el 30.4% indica que es moderado y el 56.5 % indica que es fuerte. Lo que muestra que la información se transmite frecuentemente de forma veraz.

De los directivos encuestados el 33.3% indica que la comunicación en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es moderada, y el 66.7 % indica que es fuerte. Lo que muestra que la información se transmite frecuentemente de forma veraz.

De los trabajadores encuestados el 43.5% indica que el trabajo en equipo en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil, el 13 % indica que es moderado y el 43.5% indica que es fuerte.

Lo que muestra que se realizan trabajos en equipo, pero quizá son escasos y cuando se realizan no hay compromiso de los miembros.

De los directivos encuestados el 83.3% indica que el trabajo en equipo en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil y el 16.7% indica que es moderado.

La percepción por parte de los directivos con respecto a indicador de trabajo en equipo es escasa por existir demasiado individualismo y no poder concretar objetivos comunes.

Tabla 16. Clima interno

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	N	%	N	%
Débil	2	8.7	1	16.7
Moderado	12	52.2	5	83.3
Fuerte	9	39.1	0	0
Total	23	100%	6	100%

Fuente: Elaboración propia

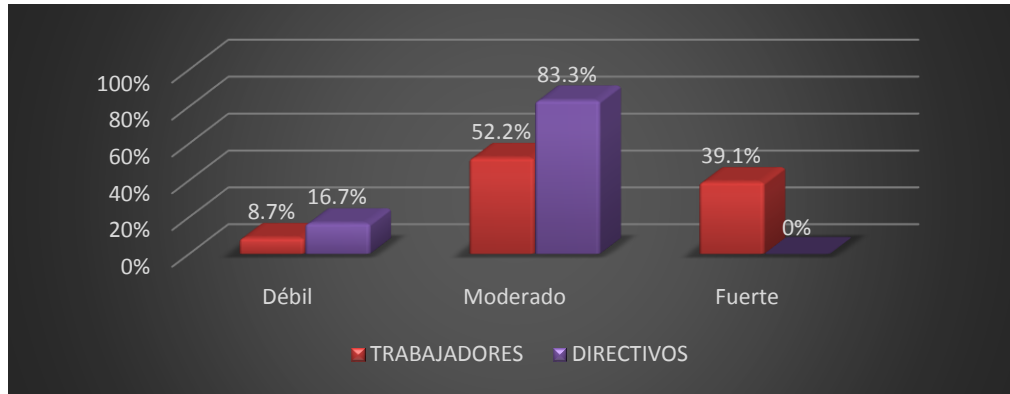


Figura 11. Clima interno

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los trabajadores encuestados, el 8.7% considera que el clima interno de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil, el 52.2% indica que es moderado y el 39.1% considera que es fuerte. De acuerdo a la percepción de los trabajadores el clima interno que se propicia en la institución es regular y para algunos excelentes.

De los directivos encuestados, el 16.7% considera que el clima interno de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es débil, mientras que el 83.3% considera que es moderado. De acuerdo a la percepción de los directivos el clima interno que se propicia en la institución es regular mas no es excelente.

Tabla 17. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima interno

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Relaciones interpersonales	2.59	Fuerte	2	Moderado
Comunicación	2.33	Moderado	2.41	Fuerte
Trabajo en equipo	2.1	Moderado	1.22	Débil
Clima interno	2.34	Moderado	1.90	Moderado

Fuente: Elaboración propia



Figura 12. Comparación promedio de los indicadores de clima interno

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De la comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima interno de la encuesta hecha a los trabajadores, las relaciones interpersonales tienen un promedio de 2.59 lo cual indica que es fuerte, la comunicación tiene un promedio de 2.33 lo cual indica que es moderada, el trabajo en equipo tiene un promedio de 2.1 lo cual indica que es moderada. Por lo tanto el clima interno tiene un promedio de 2.34 lo que indica que es fuerte.

De la comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima interno de la encuesta hecha a los directivos, las relaciones interpersonales tienen un promedio de 2 lo cual indica que es moderado, la comunicación tiene un promedio de 2.41 lo cual indica que es fuerte, el trabajo en equipo tiene un promedio de 1.22 lo cual indica que es débil. Por lo tanto el clima interno tiene un promedio de 1.90 lo que indica que es moderado.

Haciendo el análisis podemos concluir que tanto los directivos como los trabajadores consideran que tienen un clima interno adecuado lo que significa que hay aspectos que se pueden mejorar.

4.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 18. Cultura organizacional

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	N	%	N	%
Débil	0	0	0	0
Moderado	10	43.5	6	100
Fuerte	13	56.5	0	0
Total	23	100%	6	100%

Fuente: Elaboración propia

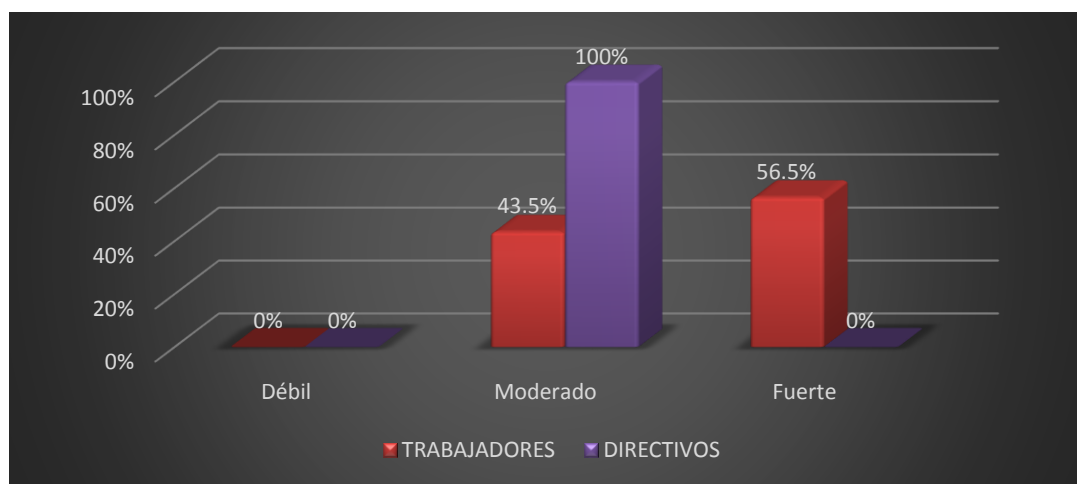


Figura 13. Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los resultados de la variable de Cultura organizacional de la encuesta hecha a los trabajadores se observa que el 43.5% considera que la cultura organizacional es moderada y el 56.5% considera que es fuerte.

De los resultados de la variable de Cultura organizacional de la encuesta hecha a los directivos se observa que el 100% considera que la cultura organizacional es moderada.

Comparando las percepciones tanto de los trabajadores como de los directivos se llega al análisis que para los trabajadores conocen las dimensiones de la cultura organizacional

pero con la percepción de los directivos la aplicación de estas no es la deseada para la institución ya que solo se da a medias.

Tabla 19. Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional

	TRABAJADORES		DIRECTIVOS	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Normas	2.52	Fuerte	1.77	Moderado
Valores	2.38	Fuerte	1.99	Moderado
Filosofía	2.51	Fuerte	1.54	Débil
Clima interno	2.34	Fuerte	1.90	Moderado
Cultura organizacional	2.44	Fuerte	1.80	Moderado

Fuente: Elaboración propia



Figura 14. Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De la comparación promedio de las dimensiones de cultura organizacional de la encuesta hecha a los trabajadores, las normas tiene un promedio de 2.52 lo cual indica que son fuertes, los valores tiene un promedio de 2.38 lo cual indica que son fuertes, la filosofía tiene un promedio de 2.51 lo cual indica que es fuerte y el clima interno tiene un promedio de 2.34 lo cual indica que es fuerte. Por lo tanto la cultura organizacional tiene un promedio de 2.44 lo que indica que es fuerte.



De la comparación promedio de las dimensiones de cultura organizacional de la encuesta hecha a los directivos, las normas tiene un promedio de 1.77 lo cual indica que son moderadas, los valores tiene un promedio de 1.99 lo cual indica que son moderadas, la filosofía tiene un promedio de 1.54 lo cual indica que es débil y el clima interno tiene un promedio de 1.90 lo cual indica que es moderado. Por lo tanto la cultura organizacional tiene un promedio de 1.80 lo que indica que es moderado.

Haciendo el análisis de la percepción de los trabajadores sobre lo que es cultura organizacional en sus dimensiones de normas, valores, filosofía y clima interno son conocedores pero al momento de hacer la comparación con la evaluación de la percepción de los directivos de la institución se tiene que tomar en cuenta que si bien es el caso de que se conoce todas dimensiones pero la práctica es deficiente, es conveniente también para este análisis el reconocimiento de que muchos indicadores sobre todo normativas tienen que ser creados, la cual nos conlleva a tener resultados con algunas variantes pero para el significado de lo que cultura organizacional podemos concluir que la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol es moderada.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Analizando el trabajo de campo se ha encontrado que en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol se encuentran dos posiciones frente a la cultura organizacional, estas posiciones se sacaron del cuestionario aplicado tanto a los trabajadores, como a los directivos el cual estuvo constituido por 37 preguntas; una es la posición de los trabajadores los cuales indican que tienen una cultura organizacional fuerte y la otra es la posición que los directivos que indican que tienen una cultura organizacional moderada.

El estudio de la cultura organizacional en las instituciones es importante para poder tener conocimiento del nivel en que se encuentra su cultura y mostrar que cuando el estudio se basa en percepciones de las persona se tiene que comparar los resultados a los que se llegan ya que hay dos tipos de intervinientes, primero los directivos que son personas que tienen como función el control o evaluación, que sus respuestas serán vinculantes a dicha actividad, y segundo los trabajadores que son sujetos de evaluación siempre darán respuestas a su favor.

En el estudio realizado se vio este fenómeno por consiguiente los resultados en muchos casos fueron diferentes, se analizó desde un punto de vista objetivo y en comparación con los documentos reglamentarios de la institución.

Se debe poner énfasis en comparar los resultados desde las diferentes percepciones y hacer un análisis objetivo.



El aporte de esta investigación está demostrando cómo se debe tomar en cuenta resultados de percepción para poder contribuir con una investigación no sesgada y poder analizar correctamente los resultados.

Todo este proceso nos conlleva a considerar dentro del estudio de cultura organizacional un enfoque más amplio.

Las dimensiones que fueron tomadas para esta investigación se basan en la teoría de (Chiavenato, 2009) quien considera como características de la cultura organizacional las normas, los valores, la filosofía y el clima interno.

Respecto a la dimensión normas se realizaron preguntas tanto a los trabajadores como a los directivos sobre si la Institución objeto de estudio contaba con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) a lo que el 87% de los trabajadores indicó que si contaba, se evaluaba y aplicaba dicha normatividad lo que significa que se encuentra en un nivel fuerte, mientras que el 100% de los directivos indico que esta normatividad se encuentra en un nivel débil ya que la Institución no cuenta con dicha normatividad. Esto muestra que los trabajadores no ponen atención a la normatividad que rige la institución.

Igualmente con Segovia (2014) quien, encontró que las normas se practicaban en un nivel bajo por los trabajadores, y que estas tienen gran influencia en la calidad de vida laboral, el desempeño docente y la productividad; en su estudio realizado sobre la cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey- San Juan de Lurigancho, en la presente investigación se halló lo mismo, que los trabajadores cumplen las normas en un nivel escaso. Por tanto se puede afirmar que las instituciones si cuentan con normas más el cumplimiento de estas no se dan en un 100%.

Respecto a la dimensión de valores a diferencia de Cahuana (2015) quien, encontró que los trabajadores no comparten los valores centrales, considerados como la razón de ser de cada institución y no existe el sentimiento de identidad y el sentido de pertenencia de los docentes con la escuela profesional donde laboran, en su estudio realizado sobre la cultura organizacional y desempeño laboral docente de la Escuela Profesional en



proceso de acreditación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco-2015, mientras que la presente investigación muestra que los directivos perciben que gran parte del personal tiene una identidad moderada hacia la institución y conoce los valores impartidos por esta.

Respecto a la dimensión de Filosofía llegamos a resultados parecidos con Sánchez (2010) quien indica que la construcción de una visión compartida, una imagen de futuro anclada a metas, valores, objetivos y una misión capaz, por su legitimidad y consenso, de unir a la comunidad educativa, en su estudio realizado sobre caracterización de la cultura organizacional de las Instituciones de Educación superior del estado de Guanajuato. En la presente investigación se concluyó de manera similar que la institución objeto de estudio tiene que reestructurar su visión y socializar su filosofía.

En la dimensión de clima interno al igual que Aguedo & Velásquez (2011) quien indica que no se percibe una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, se tiene la tendencia a la departamentalización, en su estudio sobre descripción de la cultura organizacional en una institución educativa. En esta investigación se percibe lo mismo ya que el trabajo en equipo es poco promovido y cuando se da este, se genera individualismo y no se concretan objetivos comunes.

Se concluye desde mi percepción que es importante el papel de los directivos en la construcción de la cultura organizacional, una cultura organizacional fuerte, bien implantada, en la que la persona que está a cargo de la institución incentive la cultura esto crea unión de los trabajadores de la institución lo que genera un cumplimiento de las normas, el conocimiento y la práctica de los valores, una filosofía bien establecida y conocida, en donde todos trabajen motivados por ella y un clima interno equilibrado. Lo que conllevará a que los trabajadores se identifiquen con la institución y trabajen no solo por el salario que perciben a fin de mes si no por lograr la visión establecida. Esto se puede lograr cambiando el tipo de liderazgo que tiene actualmente dicha institución ya que la cultura organizacional y el liderazgo están sumamente arraigados según (Robbins, 2009) el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas, gracias a un buen liderazgo se puede implantar una cultura organizacional fuerte, la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol tiene un liderazgo coercitivo ya que las decisiones se dan de arriba hacia abajo, y la decisión del líder o director que en este caso en quien vendría a



ser el líder de la institución hace que el personal pierda su propia iniciativa. Mi sugerencia sería que la institución pase de tener un estilo de liderazgo coercitivo a tener un estilo de liderazgo democrático ya que los trabajadores tendrían voz y voto en las decisiones que impactan a sus objetivos y como hacen su trabajo. Después de culminar esta investigación se llegó a conclusiones y recomendaciones que se espera la institución tome en cuenta y así pase de tener dos percepciones diferentes de cultura a ser solo una que sería tener una cultura fuerte que pueda afrontar cualquier cambio.



CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permiten establecer las siguientes conclusiones:

1. La cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol según la percepción de los trabajadores tiene un promedio de 2.44 lo que indica que es fuerte mientras que desde la percepción de los directivos la cultura organizacional tiene un promedio de 1.80 lo que indica que es moderada. En sus dimensiones de normas, valores, filosofía y clima interno los trabajadores son conocedores pero al momento de hacer la comparación con la percepción de los directivos de la institución se tiene que tomar en cuenta que, si bien se conocen todas las dimensiones la práctica es deficiente, ya que las dimensiones de normas valores y clima interno dieron un resultado de moderado y la dimensión de filosofía débil.
2. Se concluye que la dimensión normas según la percepción de los trabajadores tienen un promedio de 2.52 lo que indica que son fuertes, mientras que desde la percepción de los directivos las normas tienen un promedio de 1.77 lo que indica que se cumplen de forma moderada. Estos resultados muestran que los trabajadores tienen un buen concepto de la normatividad empleada por la institución, esto no quiere decir que la cumplan, por otro lado muestra que los trabajadores no prestan atención a la normatividad que rige la institución, también muestra que los directivos tienen conocimiento de que las normas existen y su aplicación por parte de los trabajadores y los medios de control demuestran que su uso no es permanente, sino solo se da ocasionalmente en determinadas situaciones lo que conlleva a que no se cumplan las normas plenamente ya que el Reglamento de organización y funciones y el Reglamento Interno de Trabajo se cumplen en forma moderada dentro de la institución según la percepción de los directivos.
3. Se concluye que la dimensión valores desde la percepción de los trabajadores tienen un promedio de 2.38 lo que indica que son fuertes, mientras que desde la percepción de los directivos los valores tienen un promedio de 1.99 lo que indica



que son moderados. Esto se debe a que si bien es cierto los trabajadores afirman que conocen los valores instituciones, no los ponen siempre en práctica en su labor diaria que es lo que se ve desde la percepción de los directivos los cuales indicaron que los trabajadores no tienen identidad plena por dicha institución, la solidaridad se da moderadamente y los trabajadores tienen una responsabilidad débil.

4. Se concluye que la dimensión filosofía desde la percepción de los trabajadores tienen un promedio de 2.50 lo que indica que es fuerte, mientras que desde la percepción de los directivos dicha dimensión tienen un promedio de 1.53 lo que indica que es débil. Si bien es cierto la mayoría de los trabajadores indican que si conocen la filosofía desde la perspectiva de los directivos indican que los trabajadores no se ven motivados a trabajar por ella, los directivos perciben que la filosofía debe reestructurarse y ser socializada ya que al momento de realizar la encuesta la misión y visión de dicha institución tienen un nivel débil.
5. Se concluye que la dimensión de clima interno desde la percepción de los trabajadores tiene un promedio de 2.34 lo que indica que es fuerte, mientras que desde la percepción de los directivos dicha dimensión tiene un promedio de 1.90 lo que indica que es moderada. Podemos concluir que los trabajadores consideran el clima interno fuerte, significando esta que ellos creen que cumplen con adecuadas relaciones interpersonales, comunicación y trabajo en equipo pero al ser evaluadas por los directivos el cumplimiento de estas se llega a un resultado diferente mostrando así que las relaciones interpersonales son moderadas y el trabajo en equipo es débil.



RECOMENDACIONES

1. Con el fin de que la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol pase de ser una cultura moderada a ser una cultura fuerte se recomienda realizar permanentemente capacitaciones y actividades sobre cultura organizacional, hacer participar a los miembros de la institución en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), para que se sientan comprometidos con la institución, con sus normas, valores, filosofía, clima interno y los objetivos que esta pretende lograr.
2. En cuanto a las normas se recomienda determinar en el Manual de Organización y funciones dentro del perfil de cargos, los valores institucionales para garantizar que en el proceso de selección se elija a las personas que se ajusten a la institución y a su cultura, también se recomienda realizar evaluaciones periódicas sobre la normatividad que tiene la institución y agregar a su normatividad el ROF (Reglamento de Organización y funciones) para que así sea más fácil alcanzar su finalidad educativa.
3. En cuanto a los valores se recomienda promover y divulgar constantemente los valores institucionales que están designados en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) para que el personal comprenda el significado, los ponga en práctica y esto se traduzca en calidad de los resultados y en la satisfacción de quien lo realiza y el ambiente de trabajo.
4. En cuanto a la filosofía se recomienda revisar y reestructurar su visión, socializar la misión visión y las políticas institucionales puestas en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), cumplir las políticas establecidas tanto las sanciones como las de motivación y estímulo. Para que los trabajadores se sientan motivados.
5. En cuanto al clima interno se recomienda consultar a los miembros de la institución sobre los cambios a realizar, generar una estrategia de comunicación interna que genere información en todos los sentidos, permita un conocimiento claro y permanente de todo lo que sucede en la institución educativa y erradique los clanes, dar atención a las iniciativas y sugerencias de los miembros, promover el trabajo en



equipo que fomente redes de trabajo, el saber escuchar, la colaboración y la participación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguedo , B., & Velásquez , L. (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa* . Colombia : Universidad Tecnológica de Pereira .
- Bateman , T., & Snell, S. (2004). *Administracion 8va ed.* Mexico D.F: McGrawHill Companies.
- Cahuana, L. M. (2015). *Cultura organizacional y desempeño laboral docente de la escuela profesional en proceso de acreditacion de la universidad nacional San Antonio Abad del Cusco* . Cusco : Universidad Andina del Cusco .
- Canahuire, A. E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *Como hacer la tesis universitaria.* Cusco: Color graphic .
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica.* Lima: San Marcos.
- Chiavenato , I. (2009). *Administración de recursos humanos* . Mexico : McGRAWHILL.
- Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento Organizacional 2da ed.* Mexico : Interamericana editores S.A .
- Chiavenato , I. (2011). *Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones 2da ed.* . Mexico : McGraw Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* . Mexico: McGrawHill.
- Concha , P. F. (2005). *Planes de negocios: una metodología alternativa 2da ed* . Lima : Universitarias .
- D´ Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico.* Mexico : Pearson Centrum.
- Donnelly , J., Ivancevich , J., Gibson , J., & Konopaske , R. (2006). *Comportamiento Organizacional 12a ed.* Mexico: McGraw Hill.
- Enríquez , A., & Florencia , S. (2011). *Ética y valores 2da ed* . Naucalpan de Juárez : Pearson .
- Etkin, J. R. (1994). *LA doble moral de las organizaciones* . España : McGRAWHILL .
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente desarrolle su inteligencia cultural en la empresa.* Lima : El comercio .
- Gonzáles , J. (2004). *Rleaciones Interpersonales* . Mexico : El manual moderno.
- Hellriegel , D., & Slocum , J. (2009). *Comportamiento Organizacional 12a ed.* Mexico : Cengage Learnin .
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , M. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta ed.* Mexico D.F : McGrawHill.
- Ibañez , M. (2002). *Comportamiento organizacional de las empresas* . Lima : Universitaria .



- Ivancevich , J., Konopaske , R., & Mattenson , M. (2006). *Comportamiento Organizacional 7ma ed.* Mexico D.F.: McGrawHill.
- Koontz , H., & Weihrich , H. (1997). *Administración una perspectiva global.* Mexico : McGRAW-HILL.
- Lira , J. (Domingo 12 de Junio de 2016). Siete recomendaciones para modernizar la cultura organizacional dentro de una entidad pública. *Gestión*, págs. 5-6.
- MINEDU. (2016). *Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional.* Lima: Biblioteca nacional del Perú.
- Morocho , A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario red n° 7 callao.* Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Paredes, L. G. (2010). *Instrumentos de Gestión Institucional para el Sector Público.* Lima: Tingo S.A.
- Ritter , M. (2008). *Cultura Organizacional .* Buenos Aires : Dircom .
- Robbins , S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional 13ed.* Estado de Mexico : Progreso S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administracion 10ma ed.* Estado de Mexico: Prentice Hall.
- Sánchez , M. (2010). *Caraterización de la cultura organizacional de las instituciones de educacion del estado de guanajuato.* Mexico : Universidad Autónoma de Querétaro.
- Schein , E. (2004). *Organizational culture and leadership 3ra ed.* San Francisco : Jossey-bass .
- Segovia , R. (2014). *La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de canto rey - san juan de lurigancho.* Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Valle.
- Simon , P., & Albert , L. (1979). *Las relaciones interpersonales .* Barcelona: Herder S.A.
- Sopena, R. (1995). *Enciclopedia Concisa Sopena.* Barcelona: Sopena.
- United Nations Educational, S. a. (2011). *Manual de Gestion para Directores de Instituciones Educativas.* Lima: Lance Grafico S.A.C.
- Vásquez, B. (2002). *El libro de los valores.* Bogotá: Malsinet.
- Vélaz , I. (1999). *Clima y cultura empresarial .* Catalunya: Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Yuill , B. F. (1972). *Organización y Management .* Barcelona: Industrias Gráficas García .



Anexos



Matriz de consistencia

TÍTULO: Cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017			
PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
¿Cómo es la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017?	Describir la cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017.	VARIABLE Cultura organizacional DIMENSIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas ➤ Valores ➤ Filosofía ➤ Clima interno 	ENFOQUE: Cuantitativo TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica – Descriptiva DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: No experimental POBLACIÓN Y MUESTRA: 29 Trabajadores.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
P.E.1 ¿Cómo es el cumplimiento de las normas en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017? P.E.2 ¿Cómo es la práctica de los valores en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017? P.E.3 ¿Cómo es la filosofía en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017?	O.E.1 Describir el cumplimiento de las normas en la cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017 O.E.2 Describir la práctica de los valores en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017 O.E.3 Describir la filosofía en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017		



<p>P.E.4 ¿Cómo es el clima interno en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017?</p>	<p>O.E.4 Describir el clima interno en la cultura organizacional de la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017</p>		
---	---	--	--



Matriz del instrumento para la recolección de datos

Instrumento (s)

Cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017					
DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ÍTEMS	ÍTEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Normas	ROF	25%	12	Se hace uso de los reglamentos normativos en la institución	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - A veces - Nunca
				Las pautas de comportamiento se aceptan y comparten por todos los miembros de la Institución Educativa	
				La Institución Educativa Santiago Apóstol le da a conocer el Reglamento de Organización y funciones	
	Se hace uso de Reglamento de Organización y Funciones en la institución				
				Se evalúa la aplicación del Reglamento de Organización y Funciones	
	RIT			La Institución Educativa Santiago Apóstol le da a conocer el Reglamento Interno de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - A veces - Nunca
				Se hace uso del Reglamento Interno de Trabajo para resolver conflictos que llegasen a suceder	
				Con que frecuencia se evalúa el Reglamento Interno de Trabajo	
				Conoce las sanciones y el alcance del Reglamento Interno de Trabajo de la institución	
	MOF			Se cumple a cabalidad las funciones establecidas en el Manual de Organización y funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - A veces - Nunca
				El Manual de Organización y funciones le facilito el proceso de inducción al momento de ingresar a la institución a laborar	
				Se evalúa el cumplimiento de sus funciones, objetivos y deberes del cargo establecidos en su Manual de Organización y funciones	



Valores	Responsabilidad	25%	7	Con que frecuencia se tiene conocimiento de los valores institucionales establecidos	- Siempre - A veces - Nunca
				En la Institución Educativa con qué frecuencia se cumple a cabalidad las obligaciones establecidas	
	Identidad			Realizo las tareas que se me encomienda en tiempo y forma Me identifico como miembro de esta institución educativa	- Siempre - A veces - Nunca
	Solidaridad			Asisto a reuniones no oficiales que organiza la institución Se tiene apoyo en un momento difícil por parte de los miembros de la Institución Educativa Santiago Apóstol	- Siempre - A veces - Nunca
				En la Institución Educativa con frecuencia existe colaboración y se escucha la opinión de los miembros	
Filosofía	Misión	25%	10	La Institución Educativa Santiago Apóstol forma estudiantes íntegramente incidiendo en la práctica de valores éticos y morales, fortaleciendo las relaciones familiares, sociales y el cuidado del ambiente	- Siempre - A veces - Nunca
				Se socializa la misión de la Institución Educativa Santiago Apóstol	
	Visión			Se evalúa el grado de conocimiento de la misión institucional La Institución Educativa Santiago Apóstol es reconocida a nivel regional por la excelente calidad académica	- Siempre - A veces - Nunca
				La Institución Educativa Santiago Apóstol cuenta con una visión adecuada Se evalúa el grado de conocimiento de la visión institucional	
	Políticas			La Institución Educativa Santiago Apóstol difunde políticas de motivación y estímulo La Institución Educativa Santiago Apóstol desarrolla sus actividades cumpliendo los objetivos propuestos La Institución Educativa Santiago Apóstol realiza una gestión democrática	- Siempre - A veces - Nunca



				Se da inducciones a los miembros sobre las políticas institucionales	
Clima interno	Relaciones interpersonales	25%	8	Se desenvuelve satisfactoriamente en su entorno institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - A veces - Nunca
				Es fácil establecer amistad con los miembros de la Institución Educativa	
				Estoy accesible a enriquecerme con la opinión de los miembros de la Institución Educativa.	
	Comunicación			La comunicación fluye con total transparencia en la institución	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - A veces - Nunca
				Se relacionan los miembros de la Institución Educativa en reuniones, días centrales, etc.	
	Trabajo en equipo			Se realizan trabajos en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - A veces - Nunca
				En la institución educativa se incentiva el desarrollo de los trabajos en equipo	
				Cuando realizan trabajo en equipo todos los miembros respetan las reglas establecidas	



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA: ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN SOBRE “CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA SANTIAGO APÓSTOL DEL DISTRITO DE SANTIAGO CUSCO – 2017”

Estimado trabajador del Institución Educativa Privada Santiago Apóstol el presente cuestionario comprende un conjunto de preguntas sobre la Cultura Organizacional de la Institución, por favor responda con total honestidad, ya que de ello dependerá que los resultados de esta investigación ayuden a la mejora de la institución.

Indicaciones:

- 1. Los significados de las siglas son los siguientes:
N= nunca A= a veces S= siempre
- 2. Ninguna pregunta debe quedar sin respuesta
- 3. En cada pregunta solo puede marcar una alternativa

Nº	PREGUNTA	N	A	S
1.	Se hace uso de los reglamentos normativos en la institución			
2.	La Institución Educativa Santiago Apóstol es reconocida a nivel regional por la excelente calidad académica			
3.	La Institución Educativa Santiago Apóstol forma estudiantes íntegramente incidiendo en la práctica de valores éticos y morales, fortaleciendo las relaciones familiares, sociales y el cuidado de ambiente			
4.	Las pautas de comportamiento se aceptan y comparten por todos los miembros de la Institución Educativa			
5.	La Institución Educativa Santiago Apóstol le da a conocer el Reglamento de Organización y funciones			
6.	Se hace uso de Reglamento de Organización y Funciones en la institución			
7.	Se evalúa la aplicación del Reglamento de Organización y Funciones			
8.	La Institución Educativa Santiago Apóstol le da a conocer el Reglamento Interno de Trabajo			



9.	Se hace uso del Reglamento Interno de Trabajo para resolver conflictos que llegasen a suceder			
10.	Con que frecuencia se evalúa el Reglamento Interno de Trabajo			
11.	Conoce las sanciones y el alcance del Reglamento Interno de Trabajo de la institución			
12.	Se cumple a cabalidad las funciones establecidas en el Manual de Organización y funciones			
13.	El Manual de Organización y funciones le facilito el proceso de inducción al momento de ingresar a la institución a laborar			
14.	Se evalúa el cumplimiento de sus funciones, objetivos y deberes del cargo establecidos en su Manual de Organización y funciones			
15.	Con que frecuencia se tiene conocimiento de los valores institucionales establecidos			
16.	En la Institución Educativa con qué frecuencia se cumple a cabalidad las obligaciones establecidas			
17.	Realizo las tareas que se me encomienda en tiempo y forma			
18.	Me identifico como miembro de esta institución educativa			
19.	Asisto a reuniones no oficiales que organiza la institución			
20.	Se tiene apoyo en un momento difícil por parte de los miembros de la Institución Educativa Santiago Apóstol			
21.	En la Institución Educativa con frecuencia existe colaboración y se escucha la opinión de los miembros			
22.	Se socializa la misión de la Institución Educativa Santiago Apóstol			
23.	Se evalúa el grado de conocimiento de la misión institucional			
24.	La Institución Educativa Santiago Apóstol cuenta con una visión adecuada			
25.	Se evalúa el grado de conocimiento de la visión institucional			
26.	La Institución Educativa Santiago Apóstol difunde políticas de motivación y estímulo			



27.	La Institución Educativa Santiago Apóstol desarrolla sus actividades cumpliendo los objetivos propuestos			
28.	La Institución Educativa Santiago Apóstol realiza una gestión democrática			
29.	Se da inducciones a los miembros sobre las políticas institucionales			
30.	Se desenvuelve satisfactoriamente en su entorno institucional			
31.	Es fácil establecer amistad con los miembros de la Institución Educativa			
32.	Estoy accesible a enriquecerme con la opinión de los miembros de la Institución Educativa			
33.	La comunicación fluye con total transparencia en la institución			
34.	Se relacionan los miembros de la Institución Educativa en reuniones, días centrales, etc.			
35.	Se realizan trabajos en equipo			
36.	En la institución educativa se incentiva el desarrollo de los trabajos en equipo			
37.	Cuando realizan trabajo en equipo todos los miembros respetan las reglas establecidas			

Tabla porcentual de resultados

TABLA PORCENTUAL DE RESULTADOS OBTENIDOS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Preguntas para la dimensión normas trabajadores

	Normas		Nunca	A veces	Siempre	Total
P1	Se hace uso de los reglamentos normativos en la institución	N	5	6	12	23
		%	21.7	26.1	52.2	100
P4	Las pautas de comportamiento se aceptan y comparten por todos los trabajadores de la Institución Educativa	N	3	9	11	23
		%	13	39.1	47.8	100
P5	La Institución Educativa Santiago Apóstol le da a conocer el Reglamento de Organización y funciones	N	0	0	23	23
		%	0	0	100	100
P6	Se hace uso de Reglamento de Organización y Funciones en la institución	N	3	0	20	23
		%	13	0	87	100
P7	Se evalúa la aplicación del Reglamento de Organización y Funciones	N	1	8	14	23
		%	4.3	34.8	60.9	100
P8	La Institución Educativa Santiago Apóstol le da a conocer el Reglamento Interno de Trabajo	N	1	1	21	23
		%	4.3	4.3	91.3	100
P9	Se hace uso del Reglamento Interno de Trabajo para resolver conflictos que llegasen a suceder	N	9	2	12	23
		%	39.1	8.7	52.2	100
P10	Con que frecuencia se evalúa el Reglamento Interno de Trabajo	N	5	6	12	23
		%	21.7	26.1	52.2	100
P11	Conoce las sanciones y el alcance del Reglamento Interno de Trabajo de la institución	N	2	4	17	23
		%	8.7	17.4	73.9	100
P12	Se cumple a cabalidad las funciones establecidas en el Manual de Organización y funciones	N	4	3	16	23
		%	17.4	13	69.6	100
P13	El Manual de Organización y funciones le facilitó el proceso de inducción al momento de ingresar a la institución a laborar	N	7	2	14	23
		%	30.4	8.7	60.9	100
P14	Se evalúa el cumplimiento de sus funciones, objetivos y deberes del cargo establecidos en su Manual de Organización y funciones	N	4	1	18	23
		%	17.4	4.3	78.3	100

Preguntas para la dimensión valores trabajadores

	Valores		Nunca	A veces	Siempre	Total
P15	Con que frecuencia se tiene conocimiento de los valores institucionales establecidos	N	5	4	14	23
		%	21.7	17.4	60.9	100
P16	En la Institución Educativa con qué frecuencia se cumple a cabalidad las obligaciones establecidas	N	0	2	21	23
		%	0	8.7	91.3	100
P17	Realizo las tareas que se me encomienda en tiempo y forma	N	0	2	21	23
		%	0	8.7	91.3	100
P18	Me identifico como miembro de esta institución educativa	N	0	7	16	23
		%	0	30.4	69.6	100
P19	Asisto a reuniones no oficiales que organiza la institución	N	11	5	7	23
		%	47.8	21.7	30.4	100
P20	Se tiene apoyo en un momento difícil por parte de los miembros de la Institución Educativa Santiago Apóstol	N	10	2	11	23
		%	43.5	8.7	47.8	100
P21	En la Institución Educativa con frecuencia existe colaboración y se escucha la opinión de los miembros	N	7	4	12	23
		%	30.4	17.4	52.2	100

Preguntas para la dimensión filosofía trabajadores

	Filosofía		Nunca	A veces	Siempre	Total
P3	La Institución Educativa Santiago Apóstol forma estudiantes íntegramente incidiendo en la práctica de valores éticos y morales, fortaleciendo las relaciones familiares, sociales y el cuidado del ambiente	N	0	0	23	23
		%	0	0	100	100
P22	Se socializa la misión de la Institución Educativa Santiago Apóstol	N	5	2	16	23
		%	21.7	8.7	69.6	100
P23	Se evalúa el grado de conocimiento de la misión institucional	N	7	2	14	23
		%	30.4	8.7	60.9	100
P2	La Institución Educativa Santiago Apóstol es reconocida a nivel regional por la excelente calidad académica	N	0	3	20	23
		%	0	13	87	100
P24	La Institución Educativa Santiago Apóstol cuenta con una visión adecuada	N	4	0	19	23
		%	17.4	0	82.6	100

P25	Se evalúa el grado de conocimiento de la visión institucional	N	5	2	16	23
		%	21.7	8.7	69.6	100
P26	La Institución Educativa Santiago Apóstol difunde políticas de motivación y estímulo	N	6	10	7	23
		%	26.1	43.5	30.4	100
P27	La Institución Educativa Santiago Apóstol desarrolla sus actividades cumpliendo los objetivos propuestos	N	1	8	14	23
		%	4.3	34.8	60.9	100
P28	La Institución Educativa Santiago Apóstol realiza una gestión democrática	N	0	10	13	23
		%	0	43.5	56.5	100
P29	Se da inducciones a los colaboradores sobre las políticas institucionales	N	11	4	8	23
		%	47.8	17.4	34.8	100

Preguntas para la dimensión clima interno trabajadores

	Clima interno		Nunca	A veces	Siempre	Total
P30	Se desenvuelve satisfactoriamente en su entorno institucional	N	1	8	14	23
		%	4.3	34.8	60.9	100
P31	Es fácil establecer amistad con los miembros de la Institución Educativa	N	1	8	14	23
		%	4.3	34.8	60.9	100
P32	Estoy accesible a enriquecerme con la opinión de los miembros de la Institución Educativa	N	2	4	17	23
		%	8.7	17.4	73.9	100
P33	La comunicación fluye con total transparencia en la institución	N	8	8	7	23
		%	34.8	34.8	30.4	100
P34	Se relacionan los miembros de la Institución Educativa en reuniones, días centrales, etc.	N	2	3	18	23
		%	8.7	13	78.3	100
P35	Se realizan trabajos en equipo	N	9	2	12	23
		%	39.1	8.7	52.2	100
P36	En la institución educativa se incentiva el desarrollo de los trabajos en equipo	N	10	3	10	23
		%	43.5	13	43.5	100
P37	Cuando realizan trabajo en equipo todos los miembros respetan las reglas establecidas	N	5	9	9	23
		%	21.7	39.1	39.1	100

TABLA PORCENTUAL DE RESULTADOS OBTENIDOS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Preguntas para la dimensión normas directivos

	Normas		Nunca	A veces	Siempre	Total
P1	Se hace uso de los reglamentos normativos en la institución	N	0	6	0	6
		%	0	100	0	100
P4	Las pautas de comportamiento se aceptan y comparten por todos los trabajadores de la Institución Educativa	N	0	5	1	6
		%	0	83.3	16.7	100
P5	La Institución Educativa Santiago Apóstol le da a conocer el Reglamento de Organización y funciones	N	6	0	0	6
		%	100	0	0	100
P6	Se hace uso de Reglamento de Organización y Funciones en la institución	N	6	0	0	6
		%	100	0	0	100
P7	Se evalúa la aplicación del Reglamento de Organización y Funciones	N	6	0	0	6
		%	100	0	0	100
P8	La Institución Educativa Santiago Apóstol le da a conocer el Reglamento Interno de Trabajo	N	0	0	6	6
		%	0	0	100	100
P9	Se hace uso del Reglamento Interno de Trabajo para resolver conflictos que llegasen a suceder	N	0	5	1	6
		%	0	83.3	16.7	100
P10	Con que frecuencia se evalúa el Reglamento Interno de Trabajo	N	3	3	0	6
		%	50	50	0	100
P11	Conoce las sanciones y el alcance del Reglamento Interno de Trabajo de la institución	N	0	6	0	6
		%	0	100	0	100
P12	Se cumple a cabalidad las funciones establecidas en el Manual de Organización y funciones	N	1	5	0	6
		%	16.7	83.3	0	100
P13	El Manual de Organización y funciones le facilitó el proceso de inducción al momento de ingresar a la institución a laborar	N	2	4	0	6
		%	33.3	66.7	0	100
P14	Se evalúa el cumplimiento de sus funciones, objetivos y deberes del cargo establecidos en su Manual de Organización y funciones	N	2	4	0	6
		%	33.3	66.7	0	100

Preguntas para la dimensión valores directivos

	Valores		Nunca	A veces	Siempre	Total
P15	Con que frecuencia se tiene conocimiento de los valores institucionales establecidos	N	5	1	0	6
		%	83.3	16.7	0	100
P16	En la Institución Educativa con qué frecuencia se cumple a cabalidad las obligaciones establecidas	N	0	6	0	6
		%	0	100	0	100
P17	Realizo las tareas que se me encomienda en tiempo y forma	N	0	6	0	6
		%	0	6	0	100
P18	Me identifico como miembro de esta institución educativa	N	0	4	2	6
		%	0	66.7	33.3	100
P19	Asisto a reuniones no oficiales que organiza la institución	N	1	3	2	6
		%	16.7	50	33.3	100
P20	Se tiene apoyo en un momento difícil por parte de los miembros de la Institución Educativa Santiago Apóstol	N	0	6	0	6
		%	0	100	0	100
P21	En la Institución Educativa con frecuencia existe colaboración y se escucha la opinión de los miembros	N	0	6	0	6
		%	0	100	0	100

Preguntas para la dimensión filosofía directivos

	Filosofía		Nunca	A veces	Siempre	Total
P3	La Institución Educativa Santiago Apóstol forma estudiantes íntegramente incidiendo en la práctica de valores éticos y morales, fortaleciendo las relaciones familiares, sociales y el cuidado del ambiente	N	0	6	0	6
		%	0	100	0	100
P22	Se socializa la misión de la Institución Educativa Santiago Apóstol	N	5	1	0	6
		%	83.3	16.7	0	100
P23	Se evalúa el grado de conocimiento de la misión institucional	N	5	1	0	6
		%	83.3	16.7	0	100
P2	La Institución Educativa Santiago Apóstol es reconocida a nivel regional por la excelente calidad académica	N	0	6	0	6
		%	0	100	0	100
P24	La Institución Educativa Santiago Apóstol cuenta con una visión adecuada	N	4	2	0	6
		%	66.7	33.3	0	100
P25		N	5	1	0	6

	Se evalúa el grado de conocimiento de la visión institucional	%	83.3	16.7	0	100
P26	La Institución Educativa Santiago Apóstol difunde políticas de motivación y estímulo	N	2	4	0	6
		%	33.3	66.7	0	100
P27	La Institución Educativa Santiago Apóstol desarrolla sus actividades cumpliendo los objetivos propuestos	N	1	5	0	6
		%	16.7	83.3	0	100
P28	La Institución Educativa Santiago Apóstol realiza una gestión democrática	N	1	5	0	6
		%	16.7	83.3	0	100
P29	Se da inducciones a los colaboradores sobre las políticas institucionales	N	4	2	0	6
		%	66.7	33.3	0	100

Preguntas para la dimensión clima interno directivos

	Clima interno		Nunca	A veces	Siempre	Total
P30	Se desenvuelve satisfactoriamente en su entorno institucional	N	0	6	0	6
		%	0	100	0	100
P31	Es fácil establecer amistad con los miembros de la Institución Educativa	N	0	6	0	6
		%	0	100	0	100
P32	Estoy accesible a enriquecerme con la opinión de los miembros de la Institución Educativa	N	1	3	2	6
		%	16.7	50	33.3	100
P33	La comunicación fluye con total transparencia en la institución	N	1	4	1	6
		%	16.7	66.7	16.7	100
P34	Se relacionan los miembros de la Institución Educativa en reuniones, días centrales, etc.	N	0	1	5	6
		%	0	16.7	83.3	100
P35	Se realizan trabajos en equipo	N	5	1	0	6
		%	83.3	16.7	0	100
P36	En la institución educativa se incentiva el desarrollo de los trabajos en equipo	N	5	1	0	6
		%	83.3	16.7	0	100
P37	Cuando realizan trabajo en equipo todos los miembros respetan las reglas establecidas	N	4	2	0	6
		%	66.7	33.3	0	100