



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DEL ZEGEL-IPAE PIURA 2016

Enrique Lacherre-Calderón

Piura, marzo de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

Lacherre, E. (2017). *Cultura organizacional en docentes del Zegel-Ipae Piura 2016* (Tesis de maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

ENRIQUE MANUEL LACHERRE CALDERÓN

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES
DEL ZEGEL-IPAE PIURA, 2016**



UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

2017

APROBACIÓN

La tesis titulada: “Cultura organizacional en docentes del Zegel-Ipae Piura 2016” presentada por el Ing. Enrique Manuel Lacherre Calderón, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con mención Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora, Mgtr. Daphne Jourdelina Guerra Palacios y defendida el ___ de marzo del 2017 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Informante

.....
Secretario

A Dios por todo y todos los que ha puesto en mi camino.

A mi madre que desde el cielo guía mi camino y cuida de mi familia.

A mi padre con su ejemplo de vida que ha marcado la mía.

A mi esposa por su apoyo y ejemplo profesional.

A mis hijos por su paciencia y amor incondicional.

Enrique

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud:

A la Universidad de Piura, por ayudarme en mi crecimiento y formación profesional y personal.

A los docentes que impartieron los cursos de la maestría, por su dedicación y enseñanzas.

A mi asesora Daphne Guerra Palacios y profesor del curso, Juan Carlos Zapata Ancajima por su paciencia y apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 Caracterización de la problemática	5
1.2 Formulación del problema	7
1.3 Objetivos de investigación	7
1.4 Justificación de la investigación	8
1.5 Antecedentes de estudio	11
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO	19
2.1 Teoría científica que sustenta la investigación	19
2.1.1 Teoría organizacional	19
2.1.2 Teoría de la cultura organizacional	21
2.2 Base conceptual de cultura organizacional	26
2.2.1 Cultura organizacional	26

2.2.2 El modelo de Denison	28
CAPÍTULO III : METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	37
3.1 Tipo de investigación	37
3.2 Diseño de investigación	38
3.3 Población y muestra	39
3.4 Variables de investigación	39
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.6 Procedimiento de análisis de datos	43
CAPÍTULO IV : RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	45
4.1 Contexto de investigación	45
4.2 Descripción de resultados	46
4.3 Discusión de resultados	60
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	83
Anexo 1 : Matriz general de investigación	84
Anexo 2 : Matriz del problema de investigación	85
Anexo 3 : Instrumento de recolección de datos	86
Anexo 4 : Validación de cuestionario	90

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 : Escala de evaluación de los resultados	42
Tabla 2 : Validación del instrumento	42
Tabla 3 : Confiabilidad del instrumento	43
Tabla 4 : Nivel de implicación de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura	47
Tabla 5 : Indicadores que explican la dimensión implicación	48
Tabla 6 : Nivel de consistencia de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura	50
Tabla 7 : Indicadores que explican la dimensión consistencia	51
Tabla 8 : Nivel de adaptabilidad de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura	53
Tabla 9 : Indicadores que explican la dimensión adaptabilidad	54
Tabla 10 : Nivel de misión los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura	56

Tabla 11 :	Indicadores que explican la dimensión misión	57
Tabla 12 :	Nivel de compromiso que tienen con la cultura organizacional los docentes del Zegel-Ipae Piura	59

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Nivel de implicación de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura	47
Gráfico 2: Indicadores que explican la dimensión implicación	48
Gráfico 3: Nivel de consistencia de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura.	50
Gráfico 4: Indicadores que explican la dimensión consistencia	51
Gráfico 5: Nivel de adaptabilidad de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura.	53
Gráfico 6: Indicadores que explican la dimensión adaptabilidad	54
Gráfico 7: Nivel de la misión los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura.	55
Gráfico 8: Indicadores que explican la dimensión misión	57
Gráfico 9: Nivel de compromiso que tienen con la cultura organizacional los docentes del Zegel-Ipae Piura.	59

:

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un concepto algo abstracto, si se quiere ver de forma comprensiva, en el campo de los estudios de las empresas y de gestión, el mismo que nos da una idea de las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Generalmente se define como el conjunto de normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Las empresas se encuentran en un medioambiente, si se quiere establecer a estas como un sistema, agitado, en el que la única constante es el cambio, y esto las obliga a adaptarse a las exigencias competitivas del mismo.

Zegel Ipaie al ser una institución educativa con sedes a nivel nacional y al tener su sede principal en Lima, se ve en la necesidad de mantener el mismo lineamiento en cada una de sus sedes con respecto a los elementos de la cultura que poseen, sin embargo con el simple hecho de que se encuentren en diferentes partes se verán diferencias y particularidades en cada una de ellas con respecto a la

cultura; es por eso que este estudio está enfocado en realizar un análisis descriptivo de la cultura organizacional que posee la sede Piura de Zegel Ipae; es decir se buscará profundizar en dimensiones que nos darán la visibilidad del marco de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión entre otras dimensiones, según el modelo de adaptación al español del instrumento sobre medición de la cultura organizacional de Denison.

A través de este estudio descriptivo se identificó los diferentes conceptos y creencias del personal docente acerca de las dimensiones propuestas sobre cultura organizacional y se dieron las recomendaciones respectivas en cada una de las dimensiones analizadas.

El informe del estudio se ha estructurado en cinco capítulos, el capítulo I: Planteamiento de la investigación, donde se realizó una caracterización de la problemática, se formuló el objetivo general y los objetivos específicos relacionados con las dimensiones de la variable cultura organizacional. En este capítulo también se exponen las hipótesis y los antecedentes del estudio.

En el capítulo II: Marco Teórico, se analiza la variable de estudio: Cultura Organizacional. Se menciona el concepto desde el punto de vista de diferentes autores, se enuncian las características de la Cultura Organizacional, teorías y sus dimensiones, asimismo se da la explicación del modelo Denison.

En el capítulo III: Metodología de Investigación, se explica el tipo de investigación, su diseño que corresponde al descriptivo simple, la técnica y el instrumento empleado, las técnicas de recolección de información y procesamiento para asociar cada una de las dimensiones con las percepciones de directivos, docentes y administrativos, mediante el uso del software SPSS v. 22

En el capítulo IV se aprecia el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas que llevan a determinar el nivel de cumplimiento de las dimensiones y en consecuencia, describir el nivel de cultura organizacional del Zegel Ipae – Piura.

Se presenta las conclusiones y sugerencias para elaborar una propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional del instituto que permita la identificación del personal docente y administrativo.

Y luego se hace mención a las referencias bibliográficas de los textos consultados que son el sustento temático de la investigación.

Finalmente se encuentran los anexos que demuestran la consistencia del trabajo efectivo e instrumentos de apoyo para el logro del presente trabajo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Caracterización del problema

Tratar de investigar sobre cultura organizacional puede ser considerado un trabajo con algo de complejidad y difícil, tanto para el campo de la teoría administrativa como para el campo del comportamiento de las organizaciones ya que es difícil percibir de manera directa y sencilla cual es la cultura que una organización trata de imprimir en sus colaboradores.

El interés por la cultura es un tema que también en otras disciplinas como la sociología, la historia, la etnografía y la antropología se trata de ocupar y da origen a diferentes conceptos y metodologías sobre cómo se debe determinar la misma o como se debe de medir, es decir, existen diferentes conceptos sobre cultura organizacional y del mismo modo diferentes estudios con diferentes técnicas que tratan de medir la misma en las organizaciones.

Las instituciones educativas no son ajenas a estos conceptos, ya que como toda institución se organiza en base a fines y metas, para satisfacer una necesidad, en torno a una organización formal, única,

estructurada, con una organización jerarquizada, y con funciones debidamente establecidas, interdependiente de otras y reglamentada por normas y manuales de organización, que permiten que su funcionamiento sea debidamente coordinada y estable. Una institución educativa debe cumplir el fin para el que ha sido creada, impartir conocimientos y valores a sus miembros; y formar personas útiles para ellos mismos y la comunidad que integran.

Schein (1998) nos habla acerca de la cultura organizacional, como un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas- por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Del mismo modo que en cualquier institución o empresa, los docentes que conforman el Zegel-Ipae Piura presentan características culturales que es necesario conocer y describir y también es importante ver las similitudes, diferencias y coincidencias de estas culturas y su relación entre los diferentes colaboradores de la institución.

Es importante mencionar que los docentes de la institución trabajan adecuando diferentes criterios y formas en la institución ya que la gran mayoría no trabaja a tiempo completo en la misma y además al provenir de diferentes instituciones pueden aplicar diferentes criterios a la hora de desempeñar sus labores, por otro lado la coordinación, el trabajo en equipo y las decisiones pueden desarrollarse de forma unilateral si no se afianza bien estas creencias y valores internos de la institución en cada uno de sus docentes. En este sentido, se requiere conformar una plana docente, lo suficientemente flexible y dinámica y que aprendan permanentemente y que están en constante asimilación de los valores que la institución quiere depositar en ellos.

El aspecto cultural en una institución educativa, es tan complejo que aun dentro de la misma existen y se dan subculturas que se integran o aíslan del conjunto organizacional. Siendo así, la elaboración de un instrumento que evalúe a la cultura organizacional es de gran importancia para Zegel Ipaе, debido a que es un factor determinante para el buen desempeño de todos los colaboradores que conforman la institución.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las características de cultura organizacional que perciben los docentes del Zegel-Ipaе sede Piura según el análisis realizado en el año 2016?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el nivel de cultura organizacional que perciben los docentes del Zegel-Ipaе sede Piura, año 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Establecer el grado o nivel de implicación de los docentes con la cultura organizacional.
- b) Identificar el grado de consistencia que tienen los docentes con la cultura organizacional.
- c) Describir el nivel de adaptabilidad que tienen los docentes con la cultura organizacional.
- d) Establecer el grado o nivel de compromiso con la misión que tienen los docentes con la cultura organizacional.

1.4 Justificación de la investigación

La cultura organizacional es un tema fundamental para todas las organizaciones que buscan ser más competitivas ya que determina el grado de compromiso de los colaboradores con la institución. Además de estudiar el cambio organizacional como factor importante en el mejoramiento continuo de las prácticas y procesos internos de la institución, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión del talento humano, esto lleva a que las organizaciones replanteen, en cierta medida, el cambio en su estructura o funcionamiento.

Para Zegel-Ipae Piura será importante desarrollar en sus docentes, capacidades de aprendizaje que ayuden a aterrizar los conceptos de cultura organizacional y conviertan a esta institución en una empresa inteligente que aprende a medida que fortalece esa cultura organizacional ya que permite establecer marcadas ventajas competitivas en el mercado educativo tan volátil en nuestra localidad y que permitirán la supervivencia de la institución en el tiempo.

Cuando se trabaja con un grupo definido de profesionales, la actitud de los mismos inspira de manera positiva o negativa, la forma de trabajo de uno mismo, entonces es innegable hablar de que las políticas y formas de la misma organización, conlleva a que estas respuestas evidentes en el estilo de trabajo de los colaboradores generen de por sí el ambiente organizacional.

El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral (Robbins, 2013), este es un aspecto importante generado por la propia cultura de la organización si se desea tomarlo como un espíritu del equipo de trabajo.

Será importante para Zegel-Ipae Piura conocer estas percepciones de los docentes, ya que permitirá centrar los esfuerzos de sus directivos en las áreas o labores que luego de la investigación se recomienden y afianzar entonces los conceptos de cultura organizacional que se desea implantar en la forma de trabajo de los mismos.

Es evidente también que el resultado de la forma de trabajo de la empresa para con sus colaboradores, se refleja en la forma que trabajan los colaboradores con los clientes de la misma, es decir en el caso de una institución educativa, la actitud de los docentes para con los alumnos estará influenciada en la forma como la misma institución los trata a ellos.

Será entonces importante para la institución conocer la forma en la que los docentes se adaptan a los clientes, en este caso los alumnos, y sus cambios con el medio ambiente, ya que estos resultados mostrarán como están siendo percibidos por sus alumnos.

La cultura organizacional y su importancia en el desempeño de una organización ha sido un tema recurrente desde la década de los 80 y con el paso del tiempo ha dejado de ser solo un elemento más en las organizaciones, para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 2009). Existen varios estudios que dan evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos, la moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física y el bienestar emocional. De acuerdo con Huselid (1995) las prácticas de recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva cuando la empresa desarrolla sistemas efectivos que exploten las complementariedades o sinergias potenciales con el resto de los elementos organizativos.

Varios han sido los estudios que se han realizado sobre cultura organizacional. Se pueden rastrear los primeros estudios sobre cultura organizacional de Elton Mayo sobre la Western Electric, en cuyo tercer período de investigaciones en los años de 1930 fueron suspendidas a causa de la depresión económica. Más tarde Warner completa estas investigaciones en 1947 con la perspectiva de la comunidad exterior, tarea proseguida por Gardner y Whyte (Aguirre Batzán, 2004) Según Jean Lee y Kelvin Yu los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron con Pettigrew en 1979, quien introdujo el concepto antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como “simbolismo”, “mito” y “ritual”, para el análisis de las organizaciones (Lee y Yu, 2004).

En este trabajo se planteó el uso del modelo de Denison para evaluar la cultura organizacional. El modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación del Dr. Daniel Denison - ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza-, respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño del negocio tales como retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo del producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado.

Como se ha mencionado líneas arriba, la importancia de conocer el grado de cultura organizacional en los colaboradores de la institución, redundará en saber cuan comprometidos están con la misma, el beneficio palpable para Zegel-Ipae Piura es el conocer más sobre sus docentes, reconocer que el trabajo de coordinación, participación, empoderamiento que viene realizando el área académica está bien desarrollado, del mismo modo, le dará un diagnóstico actual de las actividades realizadas por esta misma área con el fin de continuar con las mismas o reestructurarlas.

Conociendo estos antecedentes y distinguiendo claramente la importancia de la cultura organizacional es que se hace imperativo conocer el grado de la misma en los docentes del Zegel Ipaie Piura para comprobar que esta variable es importante en el desempeño y competitividad de la institución.

1.5 Antecedentes de estudio

1.5.1 Antecedentes internacionales

Morales (2011) realizó un estudio titulado: *“Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del Cauca”*, que tuvo como propósito mostrar la relación que existe entre cultura organizacional y bienestar laboral, para optar el grado de Magister en Administración en la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración de Manizales.

En la misma el autor destaca que el bienestar laboral es un factor que permite el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones educativas, incidiendo con sus resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación.

Esta investigación con un enfoque cualitativo se realizó en la ciudad de Palmira, tomando como fuente primaria de información a la Institución Educativa Cárdenas Centro, con la participación del 50% de los servidores públicos, quienes contestaron la encuesta, también se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a servidores públicos de los diferentes estamentos cardenalicios.

Con los resultados obtenidos en las encuestas y cuestionarios de pregunta abierta se hace un contraste de las percepciones que tienen los docentes, directivos docentes, administrativos y otros servidores públicos, mediante la cual se pudo determinar que la Institución Educativa Cárdenas Centro como organización del Estado cuenta con una dinámica compleja,

que posee una cultura organizacional propia que la diferencia de otras instituciones educativas de Palmira.

En algunas ocasiones el Bienestar Laboral de los servidores públicos de Cárdenas Centro depende de los incentivos y/o recompensas que puede en algún momento dado recibir o exigir de la institución y en ocasiones de la Secretaría de Educación Municipal de Palmira. La falencia o ausencia de dichos incentivos influyen en el bienestar general de los servidores y esto a su vez redundan en la Cultura Organizacional.

El estudio, destaca que los conceptos de cultura organizacional y bienestar laboral están relacionados, pero cada uno posee sus propias dinámicas, el mismo sirve de aporte de marco teórico para la presente investigación.

Câmara (2012) realizó el estudio titulado: “*Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*”, esta investigación tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la Cultura Organizacional de los centros educativos, los tipos de conflicto vividos entre los profesores de cada establecimiento educativo y su nivel de compromiso organizacional.

El estudio se basa en los resultados obtenidos utilizando una muestra de 513 profesores, distribuidos por 63 instituciones escolares de la Región Autónoma de Madeira y aplicándose un instrumento que reúne la Escala de Conflicto Intragrupal (adaptada por Passos y Caetano, 2002), la Escala de Compromiso Organizacional (adaptada por Gomes, 2006) y las Escalas de Medida de Factores de la Cultura Organizacional (Dela Coleta y Dela Coleta, 2005).

Los resultados revelaron la existencia de diferencias al nivel de los tipos de conflicto, dependiendo del género, edad y categoría profesional de los profesores y del tipo de centro educativo y se observaron también variaciones significativas en los factores de la

cultura organizacional, dependiendo de la tipología de los centros educativos y del género y grupo profesional de los profesores.

Se observó que el nivel de compromiso es influenciado de forma positiva por el índice de afiliación, orientación hacia el futuro y tiempo de trabajo en el centro educativo y de forma negativa por el conflicto de proceso, este estudio aporta a la presente investigación el marco teórico.

Ignacio Gómez Roldán (2013) publicó su tesis doctoral titulada “*Innovación y cultura organizacional*”, cuyo objetivo fue comprobar la asociación entre cultura organizacional y la innovación, identificar los efectos de los distintos componentes de la cultura corporativa en ella y comparar los perfiles de cultura organizacional de las empresas más innovadoras frente a las poco innovadoras, en un grupo de empresas de Bogotá-Colombia. Se contrastó los ítems, índices y rasgos, de cultura organizacional asociados con la innovación y el perfil de cultura organizacional de las empresas innovadoras frente a las poco innovadoras.

Esta investigación utilizó el modelo de Daniel Denison. Elaboró una base de datos de 15.852 encuestas diligenciadas por los trabajadores de 227 empresas bogotanas, identificándose al 22,5% como innovadoras. Se clasificaron con análisis de correspondencias y conglomerados considerando tres dimensiones de innovación.

El modelo está compuesto por sesenta variables de cultura organizacional contempladas en el instrumento, que se clasifican en doce índices y cuatro rasgos con los cuales se hacen las contrastaciones. Se utilizan estadísticos como coeficientes gamma, de independencia de Pearson y correlación de Spearman, Alpha de Cronbach análisis de correspondencias, pruebas de medias y modelos logísticos.

Llegó a la conclusión de que los aspectos sociales entendidos como estructuras blandas de las empresas que se expresan en la cultura organizacional están asociados en forma positiva con la

innovación de las firmas, aunque su nivel de asociación difiere entre variables. Las contrastaciones de los rasgos de cultura organizacional muestran que las empresas innovadoras tienen promedios estadísticamente más altos que las organizaciones poco innovadoras.

Este estudio se centra en determinar el grado de cultura organizacional bajo el enfoque de Denison, en el cual está también basado esta tesis, comparte el instrumento de medición y además aporta puntos de vista para la discusión de resultados, así como las recomendaciones para poder mejorar lo que viene realizando la institución y como mejorar esa percepción por parte de los colaboradores.

1.5.2 Antecedentes nacionales

Peralta (2009), desarrolla la tesis: "*Cultura organizacional en el centro Parroquial Elena de Santa María- Juliaca*", para optar el grado de magíster en gestión de la educación en la ciudad de Lima por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Este trabajo responde a una preocupación por las condiciones tan cambiantes, turbulentas y competitivas que se suscitan en el entorno social y cultural de las organizaciones escolares y cómo éstas están siendo desafiadas en su capacidad de cambio, adaptación y permanencia. La investigación tuvo como finalidad describir el tipo de cultura organizacional predominante en un centro parroquial de la ciudad de Juliaca.

La investigación se desarrolló en la modalidad de estudio exploratorio - descriptivo, sustentado en un diseño no experimental y se utilizó un método mixto: cuantitativo y cualitativo. Para recoger información se emplearon la técnica de encuesta, cuyo instrumento es un cuestionario al cual antes de su aplicación se llevó el proceso de confiabilidad mediante el método Alpha de Cronbach y se realizó su respectiva validación; y el análisis documental, para el cual se elaboró una matriz de análisis como

instrumento y cuya información complementó las percepciones que manifestaron los docentes encuestados.

Entre los resultados más importantes del estudio se determinó que en dicho centro predomina la cultura de la coordinación. Entre las conclusiones se destaca que dicha institución evidencia poca participación voluntaria de los implicados para alcanzar los objetivos del centro y el equipo directivo es quien dirige las propuestas.

Aguado (2012) propone la tesis titulada “*Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*”, la investigación descriptiva simple tuvo como propósito describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes de una institución educativa de Ventanilla. La muestra estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria. Para evaluar la variable se aplicó el cuestionario de Clima organizacional adaptado por Aguado (2012), con una validez de Aiken de 0.875, además, se aplicó una prueba piloto para la confiabilidad que también fue aceptable 0.75. Al procesar los resultados se pudo describir por niveles el clima organizacional y sus dimensiones: estructura, relaciones, recompensa e identidad. En los casos de las dimensiones estructura, recompensa e identidad los niveles son aceptables y en la dimensión relaciones son regulares con respecto al clima organizacional de los docentes que conforman la muestra.

En base a estos resultados sugiere efectuar estudios comparativos y correlacionales de la variable clima organizacional y otras variables como desempeño docente, resiliencia, liderazgo, inteligencia emocional, etc., con la finalidad de establecer hallazgos comunes o diferentes que ayuden a explicar en forma sistemática el nivel de influencia del clima organizacional en estas variables propuestas, considerándose los resultados como parte del proyecto educativo institucional y el proyecto educativo regional.

En función a los hallazgos, sugiere elaborar programas de capacitación en mejoramiento del clima organizacional para la institución educativa participantes en la investigación, a fin de enmendar deficiencias y limitaciones. Asimismo, y a manera preventiva emplear estos programas proyectados hacia otras instituciones educativas del sector, del mismo modo recomienda realizar conferencias, talleres, consultorías, estudios, etc., sobre el tema clima y cultura organizacional, con la finalidad de lograr que las instituciones educativas se encuentren a la vanguardia en el trabajo de este tema. Esta investigación sirve como apoyo al marco teórico.

Morocho (2012) desarrolla la tesis titulada “*Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red n° 7 Callao*”, la cual aporta a la presente investigación en el marco teórico. El trabajo de tipo descriptivo correlacional, tuvo como finalidad relacionar la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red N° 7 Región Callao. La muestra estuvo conformada por 184 docentes. Los instrumentos utilizados fueron un inventario de cultura organizacional educativa de Marcone (2003), y un cuestionario de desempeño docente bajo el enfoque de Valdés (2000). Los resultados evidencian que existe una correlación significativa entre las dimensiones de cultura organizacional y el desempeño docente. No obstante hay predominio de niveles medios de la autopercepción del desempeño docente. Se concluyó que la cultura organizacional educativa es una herramienta eficaz para el desempeño docente.

1.5.3 Antecedentes locales

Bonilla (2014), realizó una investigación titulada: “*Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la Escuela tecnológica de la Universidad Nacional de Piura, 2014*”, para optar el grado de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa de la Universidad de Piura.

El estudio de la tesista planteó como objetivos determinar el nivel de clima organizacional de los docentes de la ETSUNP y establecer recomendaciones de mejora para fortalecer las dimensiones del Clima Organizacional a favor de los docentes.

La investigación de método cuantitativo y diseño de encuesta, se aplicó a una población de 25 docentes del turno diurno del semestre académico 2014 –I, quienes bajo la modalidad de contrato por locación se servicio, enseñan en las carreras de Administración de Negocios, Contabilidad y Análisis de Sistemas.

Se consideró como categorías de la variable Clima Organizacional la estructura, motivación, trabajo en equipo, trabajo individual, toma de decisiones y comunicación, a través de un cuestionario de 29 ítems, adaptado del estudio validado por el Dr. Pelayo Delgado Tello.

La investigación concluye que se encuentra debilitado el clima organizacional en las dimensiones relaciones grupales, motivación y toma de decisiones, debido a que los trabajadores perciben que los directivos no los hacen partícipes en la planificación, capacitación; además, que la interacción entre los miembros es muy reducida. Finalmente, sugiere que se consideren programas de capacitación ya que contribuye en el desempeño de los trabajadores y por lo tanto en la optimización del clima organizacional, convirtiéndose en una importante fuente de apoyo para el marco teórico.

Curay (2015) desarrolló la tesis titulada *“La cultura organizacional en los directivos / jerárquicos docentes y administrativos del IESPP Hno. Victorino Elorz Goicoechea de Sullana, año 2015”*, el estudio tuvo como objetivo determinar las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos, docentes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “HVEG” de Sullana. Para tal efecto, se utilizó el cuestionario para evaluar la cultura organizacional según Denison, DOCS por sus siglas en inglés (Denison Organizational Culture Survey, adaptado al español). Es

una investigación de tipo descriptivo, cuya población estuvo conformada por los directivos y jerárquicos, docentes y personal administrativo que han laborado en el año 2015. Entre las conclusiones, se destaca que la institución debe comprometerse con el desarrollo de capacidades de sus miembros, mejorar las prácticas de los directivos y líderes acorde con lo que pregonan, incorporar un estilo de dirección con prácticas distintivas, re-crear un código de ética que oriente el comportamiento y ayude a distinguir lo correcto. Este antecedente sirve de apoyo en la discusión de resultados y al uso del método de recolección de datos de la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Se sistematizan los fundamentos teóricos que sostienen la investigación, considerando teoría científica y base conceptual.

2.1 Teoría científica

2.1.1 Teoría organizacional

Estas teorías nos ofrecen un enfoque múltiple para tratar de entender la evolución de las organizaciones, los diferentes conceptos y escuelas organizacionales y poder así determinar lo que es una organización, cuáles son sus elementos, que procesos intervienen en las mismas, su estructura, etc.

La evolución de la moderna teoría organizacional se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es de muy corta data. Su base de conocimiento está basado en fundamentos teóricos, es casi exclusivamente producto del siglo XX; sin embargo, en ese corto tiempo, su desarrollo ha sido profundo y se han generado numerosos conceptos teóricos.

“El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial” (Chiavenato, 1990, p. 41).

El mismo autor establece que el objetivo de las teorías de la administración científica y de la teoría clásica era el mismo: la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Según la primera, esa eficiencia se alcanzaba a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. En la segunda al contrario, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas.

Del mismo modo Chiavenato (1990) afirma que la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos finales pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos.

Con la aparición de la teoría de las relaciones humanas se empiezan a usar nuevos conceptos dentro de las teorías organizacionales: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc.

El movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, no con un único autor, sino con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Del mismo modo Chiavenato (1990) afirma que, el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en camino al enfoque sistémico.

2.1.2 Teoría de la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional es algo novedoso en lo que respecta a su conocimiento y aplicación en la gestión empresarial. Es una nueva visión que permite a la organización comprender y mejorar la forma de trabajar y la productividad de los colaboradores.

En las teorías y descripciones existentes acerca de la cultura organizacional, se puede distinguir que los autores coinciden en describir a la cultura como un constructo del ser humano. Davis y Newstrom (2000, p. 52) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes", de la misma forma afirma que la gente asume con facilidad su cultura y además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Del mismo modo se puede ver que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los colaboradores y la importancia que genera ese cambio y que está relacionado a la cultura organizacional.

En la búsqueda de teorías acerca de cultura organizacional, se encuentra un sinnúmero de términos y enfoques de estudio, en primer lugar, tenemos a (García y Dolan, 1999) que definen a la cultura como: la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa; se afirma entonces que la cultura es todo aquello que identifica a una organización.

Granell, Garaway y Malpica (1997) la definen como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social en esta compleja interrelación de los grupos sociales de una organización y está determinado por valores, creencias, actitudes y conductas, así mismo Chiavenato (1989) dice acerca de la cultura que es "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una

forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Peterson y Spencer (1991) afirman que la cultura de las instituciones académicas representan los esquemas absorbidos del comportamiento organizacional y los valores, supuestos, creencias o ideologías compartidas entre los componentes de la organización con respecto al trabajo.

Tierney (1988) al referirse al mismo tema en relación con instituciones de educación superior indica que la cultura se refleja en lo qué se hace, en cómo se hace y en quién está involucrado en hacerlo; agrega que la cultura organizacional de una institución está relacionada a las ideas compartidas que se toman como un hecho y que pueden ser identificadas mediante historias, el lenguaje, las normas y las actitudes de los colaboradores de la institución educativa.

Con respecto a los estudios realizados a cerca de la cultura organizacional, no aparece solo en el tiempo moderno, sino que ha sido objeto de estudio de la antropología desde antes del siglo XIX, y este concepto ha pasado por tres fases importantes a lo largo del tiempo: lingüística, sociopolítica y científica (Morin, 1992). Se puede advertir cómo la visión acerca de la cultura ha cambiado con el paso del tiempo, en Francia en el siglo XVIII el modelo dominante fue ver la cultura como una civilización, pero posteriormente surgieron una gran variedad de enfoques, para analizar este objeto de estudio en Alemania, Inglaterra y Estados Unidos a fines del siglo XX.

A mediados del siglo XX se realizan los primeros estudios aplicados a las organizaciones, en donde en una primera instancia de prioriza el clima organizacional y posteriormente la cultura en la empresa, dando lugar a un gran número de investigaciones de trascendencia en esta temática. El componente central que se estudia es el interés por las diferencias culturales y su impacto en las organizaciones, cuyo significado cobra mayor fuerza por el

nuevo modelo que se vive en la administración de las organizaciones.

El estudio de la cultura presenta diversos ángulos y distintos autores abordan este tema desde diferentes orientaciones. El estudio de la misma se torna confuso, pero a la vez interesante por los diversos puntos de vista existentes.

Los diferentes investigadores estudiados ofrecen diversos conceptos del término de cultura organizacional, lo cual nos permite aclarar que no existe un acuerdo en común respecto a lo que podemos expresar como cultura organizacional, de tal manera que podemos encontrar diferentes conceptos de cultura, iniciando desde el enfoque antropológico hasta el de la organización.

Según Beals y Hoijer (1970) el término cultura desde el punto de vista antropológico se puede aplicar a la totalidad de conductas aprendidas en cualquier época por toda la humanidad; a las formas de vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción; a los patrones de conducta específicos en una sociedad en particular y a las formas especiales de comportamiento, características de los segmentos de una sociedad grande y organizada de una manera compleja.

Se afirma entonces que la cultura se puede explicar como el conjunto de conductas aprendidas, que distingue a una agrupación social de otra y que se transmite de una generación a otra, cambiando de forma gradual y continua. La cultura compone un conjunto de valores que es la base sobre la cual se erige.

La cultura también se puede manifestar de formas materiales (artefactos) y no materiales (conducta), como elementos materiales podemos identificar expresiones de alimentación, herramientas (tecnología), vivienda, vestimenta, medios de transporte y como elementos no materiales veremos claramente a la organización social, parentesco, sistemas políticos, sistema económico, religión, lenguaje, creencias, valores y prejuicios.

La cultura, según Hofstede (1999) es como: “una programación o software mental”, como manifiesta el autor, las culturas propias de lugares y de las organizaciones se superponen, asimismo Hofstede (1999), afirma que la mayoría de las personas pertenecen a distintos niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, así como de género, generación, clase social y organización.

En las últimas décadas ha existido un crecimiento significativo en este tipo de investigaciones, motivadas por la idea de que las culturas fuertes se relacionan positivamente con el desempeño de las organizaciones como lo plantean en sus investigaciones Kotter y Hestket (1992) o Dennison en 1991, Davis y Newstrom (2000) afirman que administrar la cultura es posible y según O’reilly, (1989) la cultura es un método eficaz que se emplea en organizaciones ejemplares, tal y como se demostró en HP con el estudio de Deal y Kennedy en 1982.

Según Barley (1983) el estudiar la cultura relacionada con el desempeño es algo que en los últimos tiempos ha tomado mucha fuerza, se ha dado un renovado interés por la cultura organizacional, debido a que cada vez es más relevante su relación con el desempeño laboral.

Los primeros estudios sobre estos temas pueden ser encontrados en las afirmaciones de Roethlisberger y Dickson y Mayo en 1936, fundadores de la escuela de las Relaciones Humanas en la Administración, en donde fundamentan que los valores y normas de los grupos de trabajo son importantes en el desempeño de las actividades de los miembros de la organización. Selznick (1957) subraya la importancia de la estructura informal, sosteniendo que existen leyes no escritas y asociaciones informales dentro de las organizaciones. Estos estudios pueden ser estimados como los fundamentos para los estudios de cultura organizacional.

Pero, la época de mayor despegue para la realización de estudios de este tipo se ubica en 1980, cuando se dan en el mundo

económico cambios acelerados a nivel mundial y, por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran.

Es desde la década de los 80 en que se trata de establecer la relación entre la cultura organizacional y la competitividad, ya que se estudiaba a la cultura como una variable más en la dirección de las organizaciones como lo establecen Deal y Kennedy (1985).

Se afirma entonces que los conceptos de la cultura organizacional podrían estar dirigidos hacia objetivos específicos, previamente planeados, es decir, que la cultura organizacional se transforma en algo que las organizaciones tenían y podían utilizar (Smircich, 1983). Se parte entonces de estos postulados que el pensamiento administrativo clásico y que la dirección y el control de las organizaciones están impregnados de racionalidad y que la cultura organizacional expone el comportamiento social de la organización, tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983).

En la década de los noventa diversos autores como Sacman, Bertrand, en 1991; Alveson y Breg en 1992; J. Le Mouël en 1992, entre otros, señalan la influencia de las diversas escuelas antropológicas en la definición de cultura organizacional.

Kotter y Heskett demostraron que para fortalecer el desempeño organizacional, la cultura necesitaba armonizar con la estrategia de la compañía e incluso entonces, “las culturas estratégicamente adecuadas no promueven el desempeño excelente a través de periodos largos, a menos de que contengan normas y valores que ayuden a las compañías a adaptarse a un entorno cambiante” (Pfeffer, 2000).

En síntesis, existe una gran variedad de investigaciones sobre cultura organizacional, las mismas que abordan una amplia variedad de contenidos temáticos y materiales de investigación en

los cuales se trata de establecer la importancia de la misma para el desarrollo de las organizaciones.

2.2 Base conceptual

2.2.1 Cultura organizacional

Cada organización tiene sus diferentes particularidades, cada una tiene sus propios conceptos, estructura, construcción, estrategias, metas, visión, misión, etc. y lo mismo ocurre con la cultura de las organizaciones que la incluye, esta es concebida con una idea propia y particular que se argumenta a través de los valores y principios.

No obstante de tener ese conocimiento acerca de lo que se llama cultura organizacional, es normal que los miembros de las organizaciones, reconozcan lo que es la misma pero que no consigan definirla o por lo menos pueden reconocer los aspectos de la misma al ver el comportamiento institucional.

La cultura organizacional está referida a un sistema de significado compartido por los integrantes de la organización, el cual lo hace diferente a una organización del mismo rubro inclusive y que hace que cada miembro de la misma, trabaje de forma diferenciada de los de otras organizaciones.

Fitzgerald, (2002) define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura.

Armengol (2001, p.33), define la cultura organizacional como un “concepto complejo porque nos encontramos con dos escuelas del pensamiento cultural que han influido en el pensamiento en este concepto: una se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la otra

escuela prefiere referirse básicamente a cuales son los hechos que comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común”.

Según Parera (1999) la cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

Otros autores ofrecen los siguientes conceptos sobre cultura organizacional:

Granell (1997, p. 2) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencias, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989, p. 464) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Valle (1995, p. 96) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

García y Dolan (1997, p. 33) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

Guedez (1998, p. 58) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

Serna (1997, p. 106) "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

Analizando las diferentes definiciones, se puede afirmar que los mismos precisan que la cultura es todo aquello que distingue a una organización y la diferencia de otras haciendo que sus colaboradores se sientan identificados con la misma ya que adquieren los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; los trabajadores, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

2.2.2 El modelo de Denison

El modelo de Denison, utilizado en cuatro continentes por instituciones educativas, públicas y privadas, es el resultado de más de veinticinco años de investigación del Dr. Daniel Denison - ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza-, respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño del negocio tales como retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado.

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno.

Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: implicación, consistencia, adaptabilidad, y misión, que se detallan más adelante. Cada una de estas características se mide a través de tres indicadores, y cada uno de estos indicadores se mide a través de cinco ítems de cuestionario.

Estas cuatro dimensiones se indagan a través de 60 preguntas, referidas a las cuatro dimensiones culturales identificadas. El cuestionario elaborado fue testado estadísticamente y aplicado a más de 800 empresas.

El presente trabajo académico se realizó utilizando la adaptación al español del instrumento que fue desarrollado inicialmente en idioma inglés, la cual fue realizada por Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández y se titula "Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison", publicado por SUMMA Psicológica de la Universidad Santo Tomás de Chile en el 2010.

2.2.2.1 Implicación

La implicación (en inglés, Involvement). Se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y a su participación en la toma de decisiones. Las organizaciones efectivas, en este modelo, promueven el mayor compromiso de sus miembros y les dan poder.

Según Pervaiz (2011) la implicación significa el empoderamiento y el trabajo en equipo que deben tener las organizaciones para enfrentar el ambiente competitivo en que vive una empresa, e identificando las capacidades, habilidades y valores

de cada individuo en la organización.

Las culturas organizacionales que se caracterizan como “altamente involucradas” animan fuertemente a la participación de los empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Se basan en sistemas de control informales, voluntarios e implícitos, y no en sistemas de control formales, explícitos y burocráticos. Además de este sentido de propiedad, crece un mayor compromiso con la organización y la capacidad de autonomía. Recibir las aportaciones de miembros de la organización, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación.

En definitiva, el análisis de esta dimensión puede responder a la pregunta: ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?

En el modelo este rango se mide con tres indicadores:

Empoderamiento o Empowerment, referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo.

Trabajo en equipo, que implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales.

Desarrollo de capacidades, vinculado a la inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad.

2.2.2.2 Consistencia

De acuerdo al modelo de Denison, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

Este rasgo de cultura según Pervais (2011), se encuentra orientado al logro de metas, las organizaciones efectivas tienen una cultura fuerte y siempre están coordinadas e integradas.

Los empleados altamente comprometidos, tienen valores centrales clave, y un método distinto de hacer negocios, una tendencia a promover desde el interior, y una visión clara de conjunto sobre qué se hace y qué no se hace.

El poder de este método de operación es particularmente evidente cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes. Permite que los individuos reaccionen mejor de una manera predecible en un entorno impredecible al hacer énfasis en algunos principios generales, basados en valores, en los cuales se pueden fundamentar las acciones.

El análisis de la Consistencia busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide con los siguientes indicadores:

Valores centrales, que indica los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.

Acuerdo, se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren.

Coordinación e integración que señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

2.2.2.3 Adaptabilidad

Las organizaciones efectivas, en este enfoque, requieren compatibilizar un alto grado de integración interna, reflejada por la dimensión "Consistencia" y un alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción, Pervais (2011) afirma que la adaptabilidad consiste en equilibrar la identidad de la organización con los cambios del entorno, tiene como premisa tomar riesgos, aprender de los errores y adquirir experiencia.

Las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Así, se pueden distinguir tres aspectos del impacto de la adaptabilidad sobre la organización. El primero, es la capacidad de percibir y responder ante los agentes externos (clientes y competidores). El segundo, es la capacidad para responder ante los clientes internos sin considerar nivel, departamento o función. Y el tercero, es la capacidad para reestructurar y reinstitucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse. Sin ello, una organización no puede ser efectiva.

La adaptabilidad pues, busca responder a la pregunta: ¿La organización escucha a su mercado?

Se mide por medio de las siguientes tres indicadores:

Orientación al cambio, que indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.

Orientación al cliente, que refleja el grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.

Aprendizaje organizativo, se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

2.2.2.4 Misión

Referido en definir una dirección significativa a largo plazo para la organización, es lo más importante pues en ella se define la razón de ser de la organización, a través de metas, objetivos estratégicos con el fin de alcanzar una visión en donde se establece el horizonte de la organización. (Pervaiz, 2011)

Una misión establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Un sentido de misión, permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado.

En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia dónde se dirige?

Los tres indicadores que componen esta dimensión son:

Dirección y propósitos estratégicos, que refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.

Metas y objetivos. Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.

Visión. Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía.

2.2.3 La cultura organizacional de las instituciones educativas

Para finalizar con respecto a la gestión educativa y la cultura organizacional, se puede definir como un conjunto de interacciones que se ponen de manifiesto en la institución, en la gestión educativa no se trata de gestionar aspectos aislados sino, tener en cuenta que entre los diferentes componentes de la institución, existen interrelaciones que es necesario comprender para mejorar el desempeño de los docentes y alumnos.

La cultura de una institución educativa según Pérez (2013) se puede definir como el conjunto de conocimientos, estados de ánimo, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa; por consiguiente, puede entenderse como una instancia de propagación cultural entre las creencias, sentimientos y conductas de los miembros de la institución..

Es importante destacar que según Pérez (2013) la cultura organizacional de una institución educativa se visualiza y se proyecta en las rutinas, símbolos, relaciones, discusiones y metas de la misma, provocando que la relación entre la cultura e institución educativa sea tan íntima que entre ambas se produce una fusión.

La cultura organizacional, es educativa en el sentido que profundiza en la forma de trabajar de cada uno de los miembros de la institución educativa y esta depende de manera directa de los diferentes actores que establecen sus relaciones en la institución y que contribuyen con la misma, pero también se ve implicada por el medio ambiente y la interacción entre la sociedad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La investigación se ubica dentro del enfoque cuantitativo porque se ha aplicado un instrumento sistemático que se ha procesado con mediciones estadísticas. De manera específica, según la manipulación de variables, es no experimental.

Según su nivel de profundidad es descriptiva por que se destacan características de la variable Cultura Organizacional, considerando las dimensiones implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; aplicadas a los docentes del Zegel-Ipae Piura durante el año 2016. Se especifica el tipo de investigación que se asumió, describiéndolo y argumentándolo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 23) “una investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan”. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos,

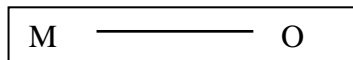
comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

3.2 Diseño de investigación

Se presenta el diseño que se asumió en la investigación (se nombra, se presenta su diagrama y se explica).

El diseño de la presente investigación corresponde al grupo de diseños no experimentales transversal o transeccional. Específicamente, se denomina descriptivo simple.

El mencionado diseño se representa de la siguiente manera;



Con lo cual:

- M: Representa la muestra de docentes del Instituto Zegel-Ipae Piura.
- O: Representa la observación y medición de la variable: Cultura Organizacional

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.152-153),

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores).

3.3 Población y muestra

La población está conformada por 43 docentes que laboran en Zegel-Ipae Piura durante el último semestre del año 2016.

La muestra se determinó por procedimientos correspondientes al muestreo no probabilístico intencional o por conveniencia, considerando que el investigador labora en la institución.

Asimismo, teniendo en cuenta que el tamaño de la población es pequeño para realizar el cálculo de la muestra, se decidió trabajar con la totalidad de informantes (muestreo poblacional).

En consecuencia, la muestra quedó conformada por los 43 docentes que laboran en la institución durante el último semestre del año 2016.

3.4 Variables de investigación

La investigación ha considerado una variable: La cultura organizacional.

3.4.1 Definición conceptual

La cultura organizacional es el conjunto de elementos importantes como normas, valores, actitudes y creencias que son compartidos por los miembros de una empresa (Stoner, Edward, y Gilbert, 1996)

3.4.2 Definición operacional

La cultura organizacional son las creencias, los valores, principios fundamentales, prácticas laborales y comportamientos empresariales que se encuentran de forma tácita en el trabajo colectivo de la organización.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	Implicación	Empowerment Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades
	Consistencia	Valores centrales Acuerdo Coordinación e integración
	Adaptabilidad	Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo
	Misión	Dirección y propósitos estratégicos Metas y Objetivos Visión

Fuente: Cuestionario para evaluar la cultura organizacional de Denison, adaptado al español.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación se ha elegido la técnica de la encuesta para el recojo de los datos referidos a la variable prevista.

La encuesta es una técnica de observación que mide variables de una determinada realidad por medio de preguntas, utilizando para ello formatos impresos o digitales (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

a) **Técnica de encuesta.** De acuerdo a la técnica elegida se ha seleccionado y adaptado el instrumento denominado: Cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional (Anexo 3), el mismo que se ha tomado del estudio de adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison utilizado en la investigación titulada: “Influencia de la cultura organizativa y el flujo de conocimiento sobre el rendimiento científico de los grupos de I+D tecnológicos. Aplicación en la

Universidad Politécnica de Valencia”; adaptación realizada por un equipo de docentes de la Universidad de Valencia en el año 2010.

b) Instrumento del cuestionario. El referido instrumento se diseñó con el propósito de medir las características significativas o niveles de la cultura organizacional en el ámbito institucional, considerando cuatro dimensiones, tres indicadores en cada dimensión y cinco ítems para cada indicador; cada ítem es evaluado mediante la escala ordinal que originalmente posee cinco niveles.

El instrumento en su proceso de adaptación al español ha sido aplicado a diversos grupos de ciencias básicas y ciencias técnicas de la Universidad Politécnica de Valencia, así como consultado a especialistas, incluido el mismo Denison, con el propósito de no desnaturalizar o deformar el sentido de las ideas del instrumento original. El instrumento conformado por 60 ítems, 5 ítems para cada indicador y 3 indicadores que conforman cada dimensión; en total 4 dimensiones tuvo las siguientes adaptaciones: - La dimensión involucramiento fue reemplazada por implicación en la fase de adaptación al español, la escala original de 5 niveles es: 1, Completamente en desacuerdo; 2, En desacuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Completamente de acuerdo. En cuanto a la aplicación del instrumento se usó en dos momentos: la prueba piloto y la aplicación a la muestra; para su aplicación se procedió a mezclar los ítems variando el orden original y de esta manera evitar la secuencia u orden original. Después de su aplicación se ordenaron los ítems de acuerdo a su estructura original procediéndose a elaborar la base datos.

3.5.1 Escala de evaluación

La escala establecida para evaluar los resultados es la siguiente:

Tabla 1: Escala de evaluación de los resultados

Dimensiones	Items	Escala		
		Baja	Media	Alta
Implicación	15	15-35	36-55	56-75
Consistencia	15	15-35	36-55	56-75
Adaptabilidad	15	15-35	36-55	56-75
Misión	15	15-35	36-55	56-75
Cultura organizacional	60	60-140	141-220	221-300

Fuente : Cuestionario para evaluar la cultura organizacional

3.5.2 Validación del instrumento

El instrumento para evaluar la cultura organizacional fue validado a través de la validación de contenido mediante juicio de expertos. Se sometió a la opinión de tres profesionales especialistas en gestión empresarial y gobierno de personas de la Universidad de Piura, considerando la ficha de validación de la Universidad de Piura

Los resultados obtenidos en la evaluación fueron los siguientes:

Tabla 2: Validación del instrumento

<i>Instrumento</i>	<i>Experto 1</i>	<i>Experto 2</i>	<i>Experto 3</i>	<i>Promedio</i>
<i>Cuestionario</i>	0.86	1.0	1.0	0.95

En consecuencia, de acuerdo al promedio (0,95) se determina que el cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional en el Zegel-Ipae Piura tiene una validez muy buena, por lo que es válido para medir dicha variable.

3.5.3 Confiabilidad

Se ha determinado la confiabilidad del instrumento a través de su consistencia interna utilizando el Alfa de Cronbach. El coeficiente obtenido es el siguiente:

Tabla 3: Confiabilidad

<i>Instrumento</i>	<i>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</i>	<i>Elementos</i>
<i>Cuestionario para evaluar la cultura organizacional</i>	0,896	60

De acuerdo a la tabla, el cuestionario tiene un coeficiente de 0,896 que corresponde a un nivel confiable de fiabilidad (Herrera, 1998), lo que da seguridad y confianza para medir la cultura organizacional.

3.6 Procedimiento de análisis de datos

El análisis de datos se realizó a través del software estadístico SPSS, v.22 considerando las acciones que se describen a continuación

- a) **Elaboración de base de datos.** Se procedió a elaborar una vista de variables y una vista de datos para registrar las respuestas recogidas a través del cuestionario y para agruparlas y reorganizarlas de acuerdo a lo que demanda la investigación y teniendo en cuenta la escala de evaluación definida (tabla 3).
- b) **Tabulación.** Se diseñó tablas de distribución de frecuencias (absolutas y relativas) de acuerdo a la estructura establecida para las dimensiones de la variable y a lo requerido por los objetivos de investigación.

- c) **Graficación.** Se diseñó gráficos de columnas, para representar las frecuencias relativas (%) de cada una de las tablas elaboradas según los objetivos de la investigación.
- d) **Análisis estadístico.** Se realizó el cálculo de frecuencias y la elaboración de tablas personalizadas, a partir de procesos de recodificación de variables y cálculo de nuevos valores con el propósito de identificar el “completamente de acuerdo” o “completamente en desacuerdo” (situación favorable o positiva y situación desfavorable o negativa) respecto de los indicadores y dimensiones estudiadas.
- e) **Interpretación.** Se procedió a interpretar cada uno de los resultados, exponiendo el significado de los valores estadísticos que se muestran en las tablas y gráficos. Se sistematiza el procedimiento que se utilizó para organizar y analizar los resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 Contexto de investigación

La investigación se realizó en el Instituto Zegel – Ipaе Piura, que se encuentra localizado en la Av. Sánchez Cerro 234 - 239, del distrito de Piura.

El Instituto Zegel – Ipaе Piura es una institución empresarial no gremial dedicada a la transmisión de conocimientos para impulsar el desarrollo del sector empresarial peruano. Zegel – Ipaе Piura es una organización no gubernamental privada sin fines de lucro, y apolítica.

Zegel – Ipaе Piura capacita a jóvenes y adultos, proveyéndoles las herramientas y técnicas que les permitan desarrollar sus habilidades y competencias a fin de convertirse en personas exitosas y responsables en el ámbito empresarial.

La investigación se realizó con el personal docente que laboró en la institución superior durante el semestre 2016-II conformado por 43 docentes.

4.2 Descripción de resultados

Se exponen los resultados de acuerdo a los objetivos de investigación, considerando las tablas, gráficos e interpretación que corresponden.

En la investigación se formuló un objetivo general dirigido a determinar las características de la cultura organizacional que poseen los docentes del Zegel-Ipae Piura; teniendo este propósito se plantearon cuatro objetivos específicos para medir las dimensiones de dicha variable (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión).

El procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario para evaluar la cultura organizacional de Denison (adaptado), se exponen a continuación.

4.2.1 Nivel de implicación de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura

Esta dimensión de la variable cultura organizacional se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y su participación en la toma de decisiones. Las organizaciones efectivas, en este modelo, promueven el mayor compromiso de sus miembros y les dan poder. Está definida operacionalmente en tres indicadores y 15 ítems; los resultados obtenidos se aprecian en las siguientes tablas:

Tabla 4 : Nivel de implicación de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura

	F	Docentes
• Bajo	f	0
	%	0
• Regular	f	3
	%	7,0
• Alto	f	40
	%	93,0
Total	f	43
	%	100

Fuente : Cuestionario y prueba aplicada a los docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016.

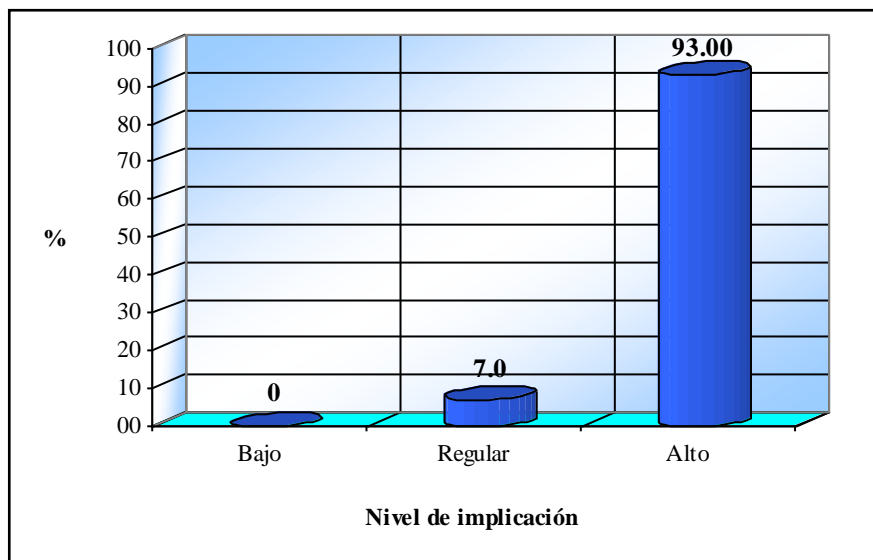


Gráfico 1 : Nivel de implicación de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura.

Tabla 5 : Indicadores que explican la dimensión implicación

		Empowerment	Trabajo en equipo	Desarrollo de capacidades
• Bajo	f	1	0	0
	%	2,3	0	0
• Regular	f	4	5	19
	%	9,3	11,6	42,2
• Alto	f	38	38	24
	%	88,4	88,4	55,8
Total	f	43	43	43
	%	100	100	100

Fuente : Cuestionario y prueba aplicada a los docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016.

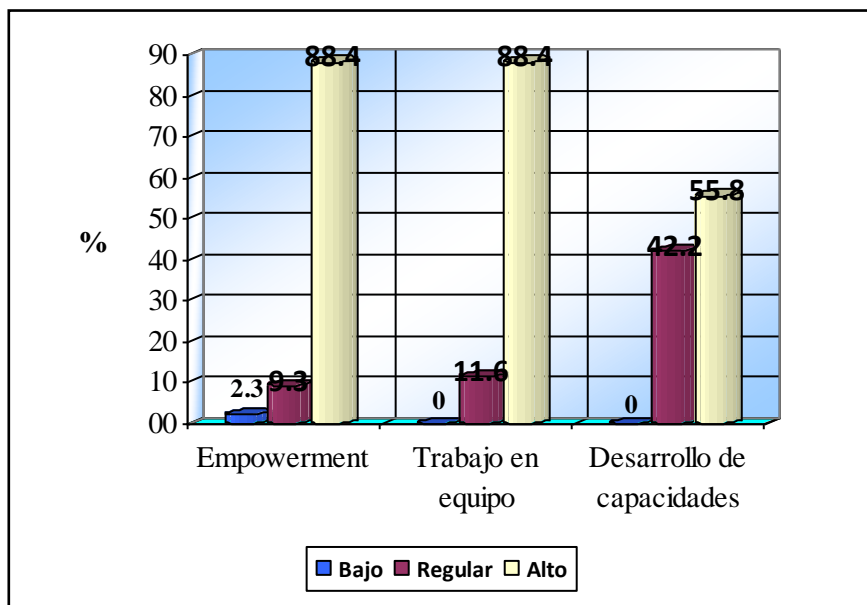


Gráfico 2: Indicadores que explican la dimensión implicación

Interpretación

En la Tabla 4 se aprecia el nivel de implicación, en donde se demuestra que los docentes en el Zegel-Ipae Piura están comprometidos con su trabajo, esta dimensión es alta llegando al (93%). Este nivel de implicación se sustenta en el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades que se muestran en la tabla 5. En general, en estas tres variables, los docentes tienen un nivel alto en empoderamiento (88,4%) y en Trabajo en equipo (88,4%) pero con respecto al desarrollo de capacidades, que tiene que ver con que la organización invierta de forma continua en el desarrollo de competencias y habilidades de los colaboradores de la misma, los docentes perciben como alto este ítem (55,8 %) y regular (42,2%).

En conclusión, de acuerdo a la tabla 4 la implicación es relativamente favorable o alta en los docentes, que se corrobora en la tabla 5 en sus indicadores, con un relativo énfasis en el empoderamiento y trabajo en equipo.

4.2.2 Nivel de consistencia de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura

Esta segunda dimensión es la consistencia, de acuerdo al modelo de Denison, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

Tabla 6 : Nivel de consistencia de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura

	F	Docentes
• Bajo	f	0
	%	0
• Regular	f	7
	%	16,3
• Alto	f	36
	%	83,7
Total	f	43
	%	100

Fuente : Cuestionario y prueba aplicada a los docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016.

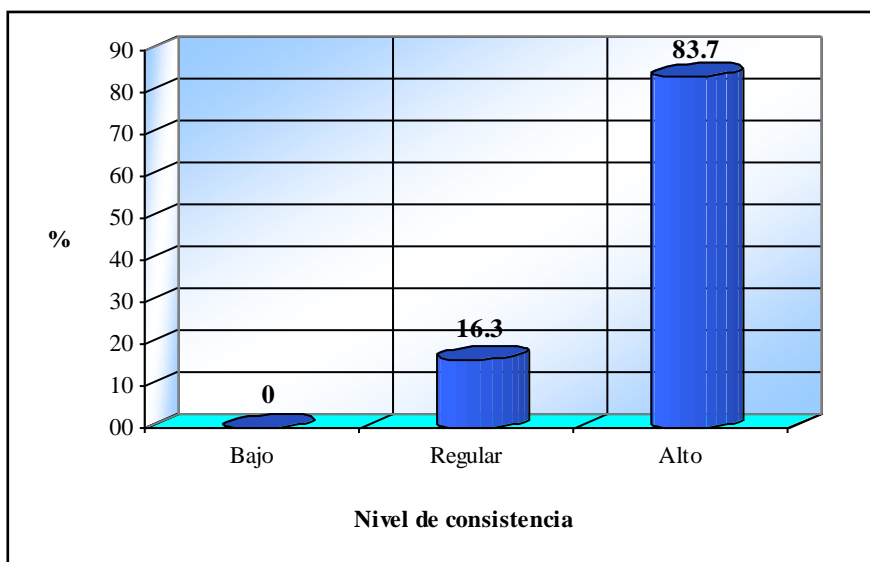


Gráfico 3 : Nivel de consistencia de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura.

Tabla 7 : Indicadores que explican la dimensión consistencia

		Valores centrales	Acuerdo	Coordinación e integración
• Bajo	f	0	1	0
	%	0	2,3	0
• Regular	f	7	22	29
	%	16,3	51,2	67,4
• Alto	f	36	20	14
	%	83,7	46,5	32,6
Total	f	43	43	43
	%	100	100	100

Fuente : Cuestionario y prueba aplicada a los docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016.

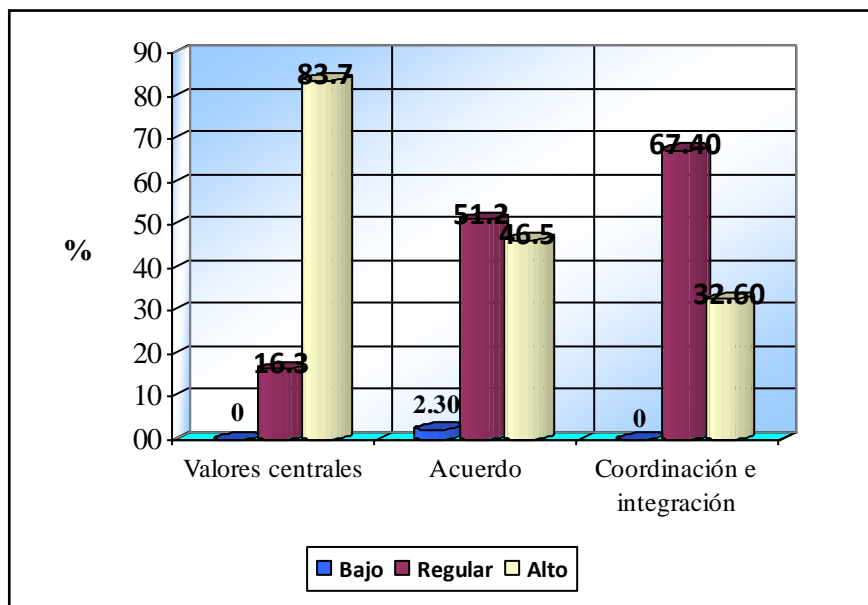


Gráfico 4: Indicadores que explican la dimensión consistencia

Interpretación

La tabla 6 y gráfico 3 muestran que los docentes en su mayoría, expresan un nivel alto de percepción de la dimensión consistencia, (83,7 %); pero, debemos ver en detalle lo que representa esta dimensión para poder verificar el grado de consistencia y que explicamos a continuación:

La tabla 7 muestra que los docentes en un alto porcentaje (83,7 %) tienen una percepción alta con respecto a los indicadores de Valores centrales de la institución; pero, no sucede lo mismo con relación al índice Acuerdo y al índice Coordinación e integración, en donde los porcentajes más bien tienden a regular (51,2% y 67,4) respectivamente, con respecto a estos dos últimos índices debemos aclarar que están relacionados con la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren y el grado en el cual las distintas áreas de la institución son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes, esto quiere decir que la percepción de los docentes con respecto al trabajo de las áreas comprometidas en estos temas es “regular”.

Evidentemente, esta dimensión muestra las contradicciones que se pueden generar entre los miembros del Zegel-Ipae Piura en torno al compromiso con los Valores centrales, el Acuerdo, la Coordinación e integración.

4.2.3 Nivel de adaptabilidad de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura

Esta dimensión está referida al alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad por parte de la organización. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción.

Tabla 8 : Nivel de adaptabilidad de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura

	F	Docentes
• Bajo	f	0
	%	0
• Regular	f	3
	%	7,0
• Alto	f	40
	%	93,0
Total	f	43
	%	100

Fuente : Cuestionario y prueba aplicada a los docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016.

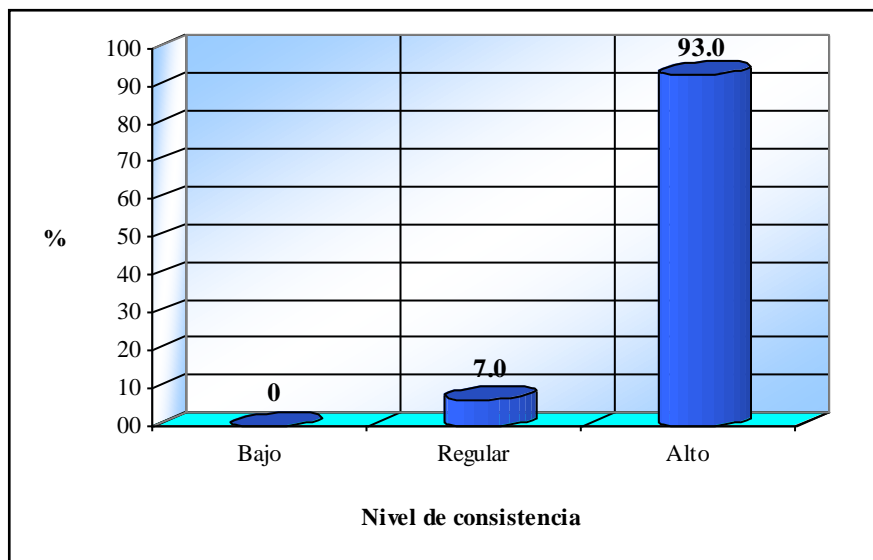


Gráfico 5 : Nivel de adaptabilidad de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura.

Tabla 9 : Indicadores que explican la dimensión adaptabilidad

		Orientación al cambio	Orientación al cliente	Aprendizaje organizativo
• Bajo	f	0	0	0
	%	0	0	0
• Regular	f	27	32	16
	%	62,8	74,4	37,2
• Alto	f	16	11	27
	%	37,2	25,6	62,8
Total	f	43	43	43
	%	100	100	100

Fuente : Cuestionario y prueba aplicada a los docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016.

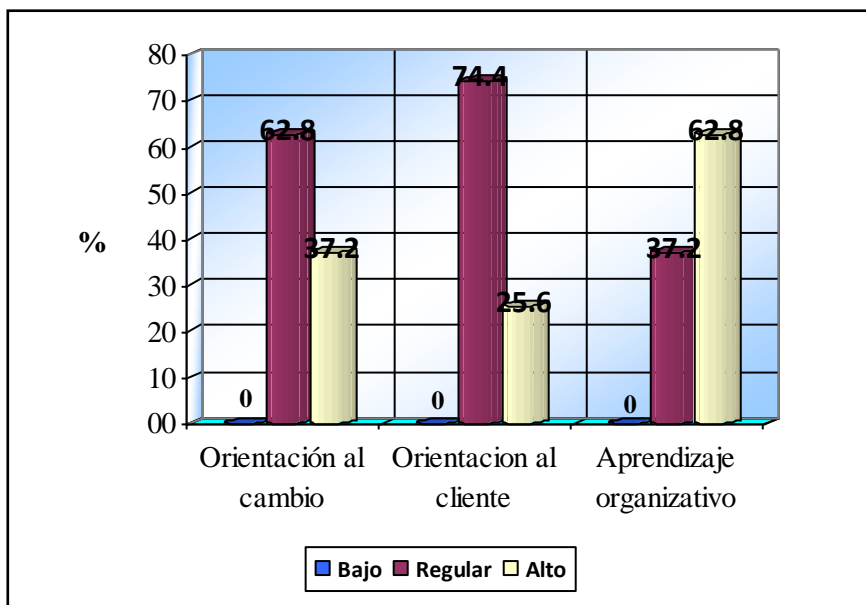


Gráfico 6: Indicadores que explican la dimensión adaptabilidad

Interpretación

La tabla 8 muestra con respecto a la adaptabilidad, que los docentes tienen un nivel muy alto (93%), es decir, ellos perciben que la organización se adapta a los cambios y que tienen a sus clientes como guía y aprenden de sus errores, que continuamente están adaptándose a los cambios y constantemente están mejorando la capacidad de agregar valor para sus clientes.

Sin embargo, al desglosar esta dimensión en sus índices de orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo, se ve que la percepción cambia a regular en el primero con (62,8%), regular en el segundo (74,4%) y alto en el tercero (62,8%).

Se observa que, en términos generales, los docentes muestran una adaptabilidad favorable; no obstante que, en los indicadores vinculados con el cambio y la orientación al cliente, los docentes ubican en un nivel regular que puede contradecir con el alineamiento frente a lo que proviene del entorno y el aprender conjuntamente ante situaciones nuevas.

4.2.4 Nivel de compromiso que tienen con la misión de los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura

Esta dimensión está referida al establecimiento de una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Un sentido de misión, permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado. Los resultados sobre esta dimensión se muestran a continuación.

Tabla 10 : Nivel de la misión los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura

	F	Docentes
• Bajo	f	0
	%	0
• Regular	f	3
	%	7,0
• Alto	f	40
	%	93,0
Total	f	43
	%	100

Fuente : Cuestionario y prueba aplicada a los docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016.

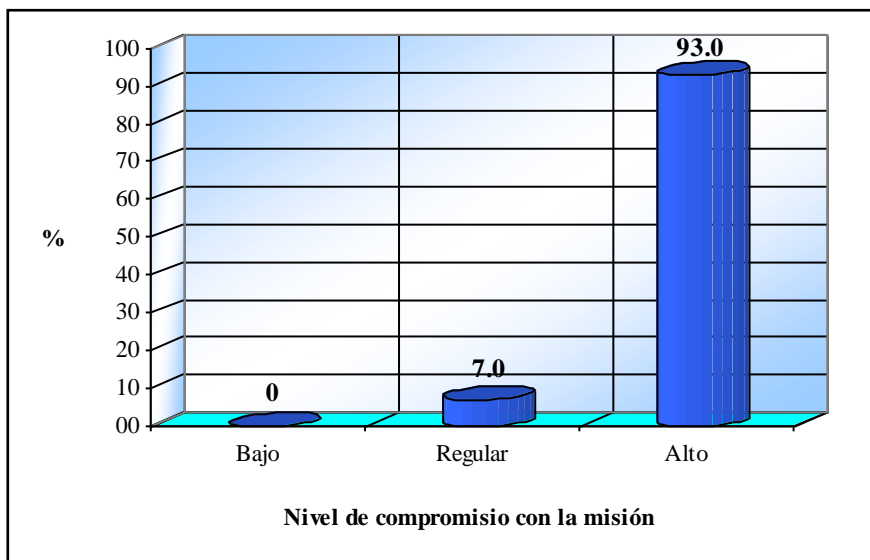


Gráfico 7 : Nivel de la misión los docentes con la cultura organizacional del Zegel-Ipae Piura.

Tabla 11 : Indicadores que explican la dimensión misión

		Dirección y propósitos estratégicos	Metas y objetivos	Visión
• Bajo	f	0	0	0
	%	0	0	0
• Regular	f	7	3	9
	%	20,9	7,0	20,9
• Alto	f	34	40	34
	%	79,1	93,0	79,1
Total	f	43	43	43
	%	100	100	100

Fuente : Cuestionario y prueba aplicada a los docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016.

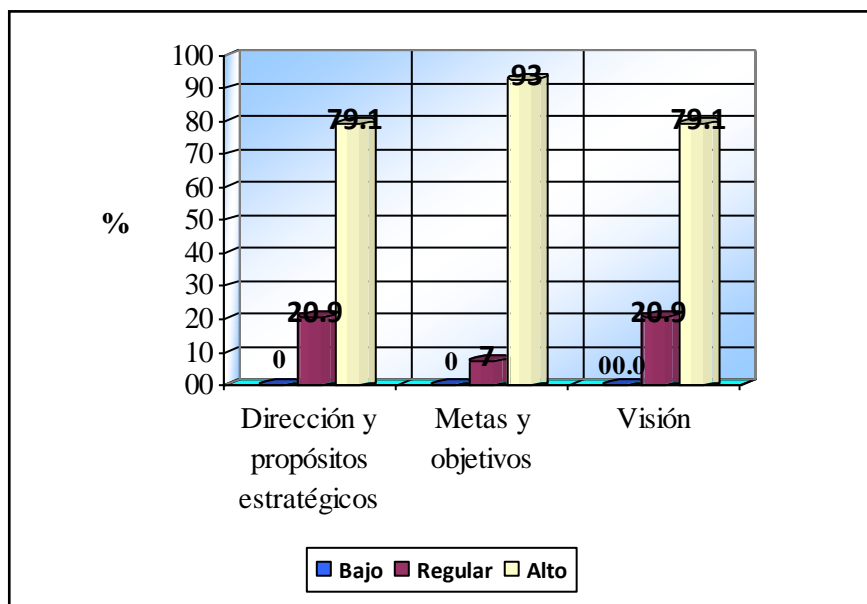


Gráfico 8: Indicadores que explican la dimensión misión

Interpretación

La tabla 10 nos muestra que, en general, el compromiso de los docentes del Zegel-Ipae Piura con la misión de la institución es alta con un 93 %.

En el análisis de los indicadores de la dimensión, la tabla 11 nos permite apreciar que los docentes en el indicador “metas y objetivos” alcanza el nivel más alto con 93 % que significa que la mayoría de docentes considera que hay un acuerdo sobre las metas a lograr, y que hay un compromiso muy importante por parte de ellos de alcanzar los objetivos propuestos, así como es evidente la capacidad de los líderes para conducir a la institución y cuál es su participación en la obtención de las metas.

En los indicadores “dirección y propósitos estratégicos” y “visión”, comparten el mismo porcentaje alto (79,1 %), los cuales reflejan la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y que permiten a cada docente conocer la dirección de su trabajo.

4.2.5 Nivel de compromiso que tienen con la cultura organizacional de los docentes del Zegel-Ipae Piura

Mediante la utilización de análisis de la cultura organizacional del modelo de Denison, se analiza comportamientos de los colaboradores en torno a las creencias, valores y supuestos de la organización.

En conjunto se analizan las cuatro dimensiones o rasgos culturales que deben guardar un relativo equilibrio para el funcionamiento competitivo de la organización. Estas dimensiones están relacionadas con indicadores de eficiencia organizacional

Tabla 12 : Nivel de compromiso que tienen con la cultura organizacional los docentes del Zegel-Ipae Piura

	F	Docentes
• Bajo	f	0
	%	0
• Regular	f	4
	%	9,3
• Alto	f	39
	%	90,7
Total	f	43
	%	100

Fuente : Cuestionario y prueba aplicada a los docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016.

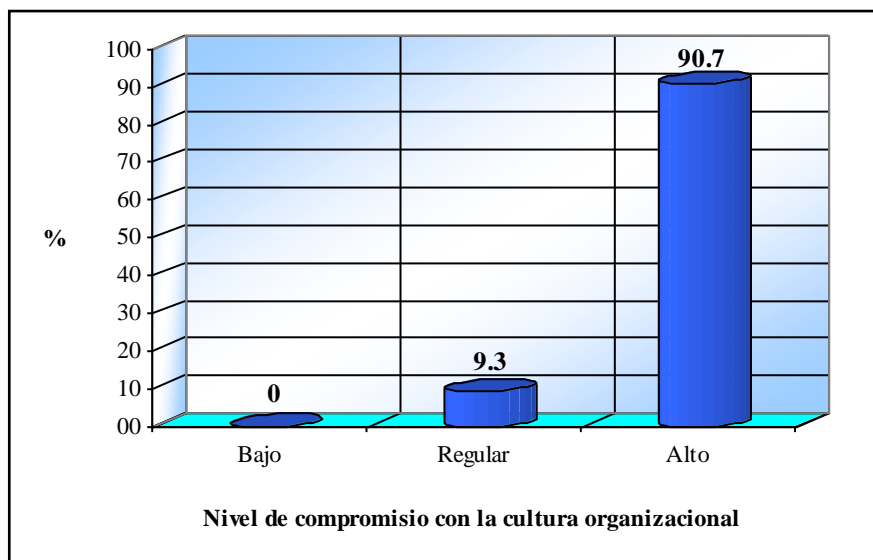


Gráfico 9 Nivel de compromiso que tienen con la cultura organizacional los docentes del Zegel-Ipae Piura.

Interpretación

La tabla 12 es la síntesis de la expresión de las relaciones, percepciones que tienen los docentes frente a la cultura organizacional y que como se ha expuesto, de manera específica, se ha mostrado mediante las dimensiones y los indicadores de cada una de ellas.

Se observa que los encuestados se ubican en un nivel alto con respecto a su percepción de la cultura organizacional (90.7%), mientras que solo un 9.3% tiene una apreciación regular sobre la misma; lo que significa que los docentes tienen un muy elevado concepto de la cultura organizacional e identifican de manera fehaciente la misma. Evidentemente, que estos resultados permiten visualizar los niveles de compromiso de los docentes con respecto a las diferentes dimensiones e indicadores que configuran la estructura del cuestionario según Denison.

4.3 Discusión de resultados

4.3.1 Relación entre el nivel de implicación y los docentes

Los resultados mostraron que los docentes se ubican en el nivel alto (tabla 4 y 5). Del mismo modo, en un análisis exhaustivo de los componentes de la dimensión de implicación podemos determinar que la mayoría de docentes están comprometidos con las decisiones y metas establecidas por Zegel-Ipae.

Existe un alto grado de empoderamiento en los docentes ya que los mismo manifiestan que son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones y que mucho cuenta su opinión en las reuniones de coordinación.

Se fomenta el trabajo en equipo, compartiendo experiencias y utilizando los diferentes canales de comunicación establecidos por la institución para el intercambio de información.

Por otro lado con respecto al fomento del desarrollo de competencias y habilidades que ofrece la institución hacia los docentes, y cuya percepción por parte de los misma tiende a regular, se deben de dar esfuerzos más tangibles hacia la difusión de las actividades de la institución con respecto a estos ítems.

“Las organizaciones empoderan o facultan a su personal que suele trabajar en equipos y en sus funciones desarrollan su misma capacidad humana a diferentes niveles” (Becker, G., 1964; Lawler, E., 1996; Likert, R., 1961, citado en Gómez, 2013, p. 91).

Como lo establece Gomez (2013, p. 288) en su estudio “en la implicación debe reconocerse el papel de dos índices de marcada importancia, el desarrollo de capacidades y el empoderamiento” esto apoya la interpretación de esta dimensión.

4.3.2 Relación entre el nivel de consistencia y los docentes

En referencia a la consistencia se ha demostrado según las investigaciones, que las empresas son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas, el comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a los líderes y seguidores a alcanzar acuerdos, de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente.

Claramente se puede apreciar según lo visto en la tabla 6, que el nivel de esta dimensión es alto en los docentes del Zegel-Ipae Piura, en donde lo más resaltante tiene que ver con los valores centrales, es decir que los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas, eso quiere decir que los docentes tienen muy en cuenta que estos valores están muy marcados y que se sienten identificados con la institución y sus logros.

Viendo los resultados de otros ítems que integran la dimensión, la coordinación ocupa un puesto expectante en los docentes, definiendo así que su imagen acerca de que las diferentes áreas de

la misma son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos trazados, es decir que es fácil organizar e integrar el trabajo de ellos para alcanzar las metas, en este sentido los docentes perciben de regular a alto este ítem.

Del mismo modo, se percibe que los miembros de la organización, son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales que tienen que ver con el cumplimiento de las metas establecidas, esto implica por un lado un nivel de acuerdo implícito y por otro lado la capacidad de levantar obstáculos y problemas cuando estos ocurren.

Apoyaremos lo anterior citando la investigación de Gómez (2013), en donde se establece que la consistencia es un rasgo cultural que otorga estabilidad a la organización, que indica fortaleza y unidad, mostrando tanto al interior como externamente buena imagen, personalidad, la efectividad de las organizaciones depende de su consistencia e integración interna.

4.3.3 Relación entre el nivel de adaptabilidad y los docentes

De forma general, en esta dimensión el nivel de adaptabilidad de los docentes es bastante bueno, ya que se sitúa, según la tabla 8 en el nivel alto, esto quiere decir que la mayoría de docentes se adaptan de forma rápida a los cambios que se pueden observar en el ambiente, tienen en consecuencia una alta estima por sus alumnos, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen la capacidad de introducir cambios a sus métodos de trabajo sin resistir los mismos y continuamente están mejorando la capacidad de crear valor agregado a sus clientes, en este caso los alumnos.

Del mismo modo al disgregar la dimensión en sus respectivos índices que la conforman, se puede apreciar que en el caso de orientación al cambio, los docentes tiene un grado de regular a alto, ya que en cada uno se sitúan la gran mayoría de docentes, esto quiere decir que son capaces de crear nuevos espacios conducentes al cambio, son capaces de interpretar adecuadamente el entorno de

sus actividades, reaccionar rápidamente a los tiempos actuales y anticipar futuros cambios; así mismo hay una orientación al cliente ya que conoce a sus alumnos y el nicho de mercado al cual están dirigidos y anticipa sus futuras necesidades, se refleja un grado aceptable a satisfacer las necesidades de sus alumnos, con respecto al aprendizaje organizativo, se puede afirmar que los docentes son abiertos al mismo ya que se puede demostrar que alientan la innovación, ya que se ha podido apreciar que estos intercambian ideas y experiencias con sus colegas y gracias a esas actitudes para ganar conocimiento y desarrollar las capacidades, alimentan las posibilidades de mejorar el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, del mismo modo utilizan elementos tecnológicos disponibles para el intercambio de esas expediciones, tales como medios de comunicación o redes sociales.

Uno de los aspectos esenciales para la innovación en muchas empresas (especialmente en aquellas de menor tamaño y de bajo contenido tecnológico) pueden ser la adquisición de tecnología incorporada, la formación y desarrollo del capital humano, o la gestión de la información y del conocimiento que contribuyen al aprendizaje organizativo como lo establece Gómez Vieites en su investigación (2013).

4.3.4 Relación entre el nivel de misión y los docentes

El rasgo cultural más importante dentro de una organización es el conocimiento de su misión y su sostenimiento en el tiempo, las organizaciones que no tienen bien establecido su camino y hacia dónde quieren llegar, usualmente acaban en un lugar a donde no habrían previsto acabar, las organizaciones exitosas tienen bien definido su propósito y la dirección hacia donde quieren llegar, tienen bien definidas sus metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que tienen bien establecida la visión de cómo querrán que sea la organización en un futuro.

En este aspecto el nivel de misión en forma general por parte de los docentes del Zegel-Ipae Piura está bien definido, ellos son

conocedores de hacia dónde quiere dirigirse la institución, conocen su historia y sus fines, están identificados con la dirección y los propósitos estratégicos, que es un indicador disgregado de la misión, saben en un alto grado cuales son las intenciones estratégicas de la institución y expresan el propósito de la misma, además de mostrar el modo en como ellos pueden contribuir al desarrollo del instituto.

Con respecto a los indicadores de metas y objetivos y visión, existe un alto grado de compromiso por parte de los docentes, según se puede apreciar en la tabla 11, están conscientes de las metas y objetivos de la institución y que ellos se pueden relacionar a las mismas con el aporte de su trabajo, tienen una imagen bien definida de la visión de la institución y sobre la manera en que desean que la misma sea reconocida en un futuro.

Tener una visión clara permite el desarrollo de nuevas ideas que estén alineadas con la dirección hacia la cual la organización se está moviendo (West, 1990). Las metas y dirección claras muestran caminos y orientaciones para implementar y concretar las ideas en nuevos productos procesos y servicios.

Curay (2015) en su investigación determina en el indicador “metas y objetivos” que la mayoría de docentes de la institución investigada se ubican en el nivel bajo, cuestionando a los líderes en el aspecto de que ellos fijan metas ambiciosas, también la mayoría de docentes se ubican en el nivel bajo en este ítem y menciona que con respecto a que la institución los conduce hacia los objetivos que se quieren alcanzar, los docentes en su mayoría cuestiona la labor de la dirección, en contraste, la actual investigación permite ver que la percepción de los docentes de Zegel-Ipae en este indicador, muestra una importante diferencia cuando la comunicación de los fines y metas de la institución son claros para los colaboradores.

4.3.5 Relación entre el nivel de cultura organizacional y los docentes

El análisis de las 4 dimensiones que se consideraron en este estudio muestran que los docentes tienen un alto nivel de cultura organizacional en el Instituto Zegel-Ipae Piura, los resultados obtenidos sirven de diagnóstico para identificar las dificultades y fortalezas de la institución, con lo cual se buscará dar mayor énfasis en los aspectos positivos y reforzar los aspectos bajos para afianzarlos y superar cualquier duda sobre los mismos por parte del personal docente.

Para Denison (1991), la cultura es entendida como el conjunto de parámetros que determina el ambiente laboral, afecta el rendimiento y la productividad de la organización.

En consecuencia, la cultura de una institución educativa debería ser planificada e implantada por la alta dirección, de tal manera que los conjuntos de requerimientos culturales faciliten la adquisición de unión interna, motivación, productividad y competencia en el desarrollo de las actividades laborales de sus colaboradores quienes, pueden conducir a la organización al éxito o al fracaso.

Una organización educativa demanda de su cultura una serie de características y de su recurso humano, un perfil de motivación laboral específico para su desempeño, que responda a los requerimientos y exigencias de su entorno.

Al revisar los antecedentes para realizar las conclusiones de la presente investigación, encontramos el estudio de la cultura organizacional como determinante de la innovación de las empresas Bogotanas de Ignacio Gómez Roldán (2013), en donde luego de la aplicación del cuestionario de Denison se demuestra que las empresas innovadoras tienen mayores puntajes en involucramiento y misión, mientras que son menores los puntajes entre adaptabilidad y consistencia, por otro lado en la característica involucramiento, y saber hacia dónde están direccionadas las

organizaciones expresado en el indicador de misión, es más reconocido que la capacidad de adaptación de la organización y que la coherencia que pueda haber para conseguir los propósitos de las firmas.

En la investigación de la “Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior” de Yolibet Ollarves Levison (2006) afirma que existe relación significativa entre la cultura actual y las propiedades motivantes del puesto, lo cual significa que las propiedades motivacionales del puesto del trabajo ejercido por estos docentes en la institución educativa estudiada están influenciadas significativamente por la tipología cultural existente, a diferencia de la cultura preferida, que mostró diferencias significativas con la tipología orientada al Poder. Es decir, que es débil la influencia de esta tipología cultural con respecto a la motivación que siente el docente en la ocupación de un puesto determinado, aunque pareciera que en términos de preferencias las características culturales de la tipología orientada al rol específico, eventualmente, pudiera ejercer influencia en el grado de motivación derivada de los componentes motivacionales del desempeño ocupacional del docente.

En consecuencia, en la discusión de resultados se puede indicar que percepción de los docentes del Zegel-Ipae Piura con respecto a la mayoría de rasgos culturales contenidos en las 4 dimensiones de la variable cultura organizacional es alto, aun cuando se pueden visualizar que en algunos su percepción es regular, pero en un reducido número de estos docentes. Por ejemplo, se puede apreciar en la dimensión de adaptabilidad, en la que los índices de orientación al cambio y orientación al cliente los docentes tienen una percepción regular de estos índices, sin embargo, cuando se estudia el indicador general la tendencia de percepción es alta, es importante entonces ver de manera general la variable cultura organizacional, ya que la percepción de la misma por parte de los docentes tiene mucha relevancia y estos valores permiten ver la

influencia de la misma ya que contribuye a aumentar la efectividad de la organización, según el análisis del modelo Denison.

CONCLUSIONES

- a) En la evaluación de los docentes se puede visualizar el nivel de la cultura organizacional en ellos es alta en un gran porcentaje, viendo que solo una pequeña cantidad de ellos está en el nivel regular, en consecuencia se afirma que el grado de la misma es fuerte, lo que significa que hay un compromiso por parte de los mismo en sentido de identificación con los valores centrales de la institución, así como identificación con los objetivos y metas establecidas y la forma de trabajo para lograrlos.
- b) En la dimensión implicación con la cultura organizacional por parte de los docentes del Zegel-Ipae Piura se ubican en el nivel alto según los datos procesados; como se ha visto, esta dimensión está compuesta por las variables de empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades. De modo desglosado, se puede decir que los más altos porcentajes corresponden al empoderamiento y el trabajo en equipo, siendo de alto a regular el desarrollo de capacidades. Entre los rasgos que se requiere fortalecer en esta dimensión se debe de tomar en cuenta la inversión de la institución para desarrollar las competencias y habilidades de los docentes, es decir hacer más

visible este esfuerzo para que sea catalogado de mejor manera por la mayoría de los mismos.

- c) La dimensión de consistencia, si bien es cierto en forma general se percibe también un alto grado de compromiso hacia la misma, al analizar más detalladamente los 3 indicadores que componen esta dimensión, vemos que la tendencia es de regular en por lo menos 2 de los mismos. El índice que alcanza mejor posicionamiento en los docentes son los valores centrales, es decir, que los mismos, se sienten muy identificados con la organización con respecto a estos valores centrales, mientras que en el acuerdo y la coordinación e integración la mayoría de docentes tienen una percepción regular, esto quiere decir que si bien es cierto están conscientes de que la institución transmite y cimienta de forma efectiva sus valores centrales, los esfuerzos de la misma con respecto al acuerdo y coordinación no son suficientemente visibles para ser percibidos de forma completa, tal vez por alguna falta de comunicación de estos, los indicadores deben ser reforzados para que sean percibidos de una mejor manera.

- d) El nivel de adaptabilidad de los docentes en forma general es alto; destaca dentro de esta dimensión el indicador de aprendizaje organizativo, es entonces importante la percepción que tienen los docentes de que la organización recibe, interpreta y transforma las señales provenientes del entorno en oportunidades que alientan la innovación. En orientación al cambio, hay una percepción de regular; la mayoría de docentes considera se debe mejorar la cooperación entre los diferentes grupos. En orientación al cliente hay una percepción similar, esto se interpreta como una sensación de que falta un poco más de comunicación entre los alumnos y las personas que toman las decisiones, pero no de una forma negativa porque en el global está bien considerada.

- e) Los docentes se ubican en el nivel alto respecto de la dimensión misión y se puede afirmar que este es un valor muy bien

instalado en ellos. Cabe destacar que en el indicador “metas y objetivos” la mayoría de docentes se ubica en el nivel de alto y esto se puede explicar en que ellos se sienten muy identificados con la institución y se logra completar esta dimensión con los índices de dirección y propósitos estratégicos y visión que también se presentan en un nivel alto, complementando así la percepción de los docentes hacia la misión de Zegel-Ipae Piura.

RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda que la coordinación académica y la gerencia de la institución continúen con las actividades de divulgar la misión y visión de la institución, continuar divulgando las características del “Sello” Ipaе, su historia, su forma de ser, sus planes para afianzar aún más la cultura de la organización, tratar de hacer llegar más su mensaje institucional a los docentes, afianzar los conceptos ligados a su proyecto institucional, las metas y objetivos a futuro.
- b) La gerencia debe establecer estrategias institucionales claras y comunicar el propósito de la organización a los docentes de manera reiterada y por diferentes medios, además, explicar la manera en la que cada miembro de la institución puede ayudar a la contribución de alcanzar las metas establecidas. Es necesario compartir de manera continua toda información posible por parte de la institución para todos los colaboradores tengan en cuenta que se viene realizando un trabajo coordinado y en equipo. Es recomendable poner énfasis en divulgar más los planes ya establecidos de capacitación y entrenamiento de tal

manera que los docentes comprueben el interés de la institución en el desarrollo de sus capacidades, es pertinente también que se ofrezca capacitaciones en áreas externas que pueden favorecer un mayor grado de compromiso e intercambio de experiencias con respecto a sus colegas.

Contar con una plana docente mejor preparada y capacitada, redundará en compromiso de servicio de los mismos, identificación con la institución y mejoras en el desempeño de los docentes, de manera que se obtengan logros que proyecten y soporten la excelencia académica e institucional en general.

- c) La coordinación académica debe de hacer más visible los resultados de la toma de decisiones conjuntas entre los docentes y los directivos de la institución, de manera que sea palpable el involucramiento de las mismas, poner más énfasis en la coordinación de objetivos, en la que los docentes participen y los que no pudieron hacerlo, sean invitados a tomar más acción en estas, de manera que el involucramiento de los docentes en las mejoras, coordinaciones y acuerdos sea más visible.
- d) En cuanto a la adaptabilidad, en el indicador “orientación al cliente” es importante que los docentes de la institución atiendan, respondan a sus alumnos y anticipen sus futuras necesidades mediante un seguimiento y asesoramiento exhaustivo de los mismos, teniendo en cuenta la importancia y valor de cada alumno. Se considera indispensable implementar herramientas que les permitan en cada contacto con los mismo conocerlo, identificar sus necesidades y deseos, que al mismo tiempo se convierta en una oportunidad para la institución de tener información que permita diagnosticar como se vienen desarrollando los servicios brindados por la institución y que tanto satisfacen las expectativas de los estudiantes. Asimismo se puede promover e incentivar la innovación, a través de premios o recompensas que les permita a los docentes mejorar procesos, productos o

servicios, de tal manera que estas mejoras beneficien a los alumnos. Con respecto a la orientación al cambio, se puede mejorar la percepción de los docentes mediante estrategias que realice la institución con el fin de adaptar las necesidades del mercado y que las mismas permitan obtener mejores beneficios en el desempeño de los docentes y en la mejora de ofertas académicas que a la larga beneficiaran a los mismos.

- e) Tanto gerencia como coordinación académica debe establecer un programa de diagnóstico periódico de la cultura organizacional en los docentes, de tal manera que se determine el grado de compromiso con la institución para la obtención de las metas trazadas y de la misma manera poder hacer un seguimiento de cómo sigue influenciando la cultura organizacional en el desempeño docente tanto del personal actual y en el nuevo personal que pueda ingresar en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, M. J. (2012). *clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima: Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación Universidad San Ignacio de Loyola.
- Aguirre Batzán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona. España: Ariel, S.A.
- Armengol Asparó, C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de la calidad*. Madrid: La Muralla.
- Barley, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 78 – 108.
- Beals, R. L., & Hoijer, H. (1970). *Introducción a la antropología* . Indiana: Biblioteca Cultura e historia.
- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura

- organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 15-32.
- Bonilla, C. K. (2014). *Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la Escuela Tecnológica de la Universidad Nacional de Piura 2014*. Piura: Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. .
- Câmara Rodrigues, S. M. (2012). *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*. Cadiz: Tesis Doctoral.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México:S.A.
- Curay, V. S. (2016). *La cultura organizacional en los directivos / jerárquicos docentes y administrativos del IESPP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana, año 2015*. Piura: Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. .
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo (10ª Ed.)*. Mexico: Mcgraw-Hill / Interamericana.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- Denison, D. R. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 203-205.

- Fitzgerald, V. (2002). *Social Institutions and Economic Development. A Tribute to Kurt Martin*. Secaucus: Kluwer Academic Publishers.
- García, S., & Dolan, S. I. (1999). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Gómez Roldán, I. (2013). *Innovación y cultura organizacional*. Madrid: Tesis Doctoral en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - UNED.
- Gómez Vieites, Á. M. (2009). *Estudio de los factores que inciden en el desarrollo de las actividades de I+D+I y de su impacto en los resultados empresariales : aplicación a las empresas manufactureras españolas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Análisis Económico I.
- Granell, E. d., Garaway, D., & Malpica, C. (1997). *Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.
- Guédez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental : la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. España: Alianza,.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 635-672.

- Kotter, J. p., & Heskett, J. I. (1992). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Lee, J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational. *Journal of Managerial Psychology*.
- Martínez Otero Pérez, V. (21 de 02 de 2017). *Organización del centro escolar*. Obtenido de Cultura escolar y la mejora de la educación: https://organizaciondecentros.wikispaces.com/file/view/cultura_escolar_mejora.pdf
- Morales, A. L. (2011). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del cauca*. Manizales Colombia: Tesis, trabajo de investigación presentada como requisito para optar al título de Magíster en Administración.
- Morin, E. (1992). *El paradigma perdido: ensayo de bioantropología*. Barcelona: Kairos.
- Morocho, C. A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red n° 7 callao*. Lima: Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ollarves Levison, Y. (13 de Febrero de 2017). *Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior*. Obtenido de Scientific Electronic Library Online: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=es&tlng=es.

- O'reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 9-25.
- Peralta Santa Cruz, P. H. (2009). *Cultura organizacional en el centro Parroquial Elena de Santa María-Ju/iaca*. Lima: Tesis para optar grado de Magister en ciencias de la educación.
- Pervaiz K., A. (2011). *La administración de la innovación*. México: Pearson.
- Peterson, M., & Spencer, M. (1991). Assessing Academic Culture and Climate. *New Directions for Institutional Research*, 1 – 21.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. México: Universidad Iberoamericana.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa Y SUS COMPETIDORES*. Madrid - España: Piramide.
- Rivera Lam, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Antofagasta: Tesis para optar al grado académico de Magister en Educación con Mención en Gestión Educacional.
- Robbins, S. y. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores S.A.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores.LTD Universidad Pedagógica Experimental.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Stoner, J., Edward, F., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Tierney, W. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 2-21.
- Valle Cabrera, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- West, M. A. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. California: Wiley.
- Wilkins, a. L., & Ouchi, w. (1983). Efficient culture: Exploring the relationship between culture and organization performance. *Administrative Science Quarterly*, 468-481.

ANEXOS

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema : Cultura organizacional en docentes del Zegel-Ipae Piura 2016

Problema	Objetivos	Metodología
<p>Problema General ¿Cuál es el nivel de Cultura organizacional en los docentes de Zegel-Ipae. Piura?</p>	<p>Objetivo General Determinar el nivel de la cultura organizacional que poseen los docentes del Zegel-Ipae sede Piura, año 2016.</p>	<p>Tipo de investigación Según la manipulación de variables, es no experimental y según su nivel de profundidad, es descriptiva</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>a) ¿Cuál es el nivel de implicación que tienen los docentes institución?</p> <p>b) ¿Qué grado de consistencia muestran los docentes con la institución?</p> <p>c) ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad que presentan los docentes respecto de la institución?</p> <p>d) ¿Cuál es el nivel de compromiso que tienen los docentes con la misión de la organización?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Establecer el grado o nivel de implicación de los docentes con la cultura organizacional.</p> <p>b) Identificar el grado de consistencia que tienen los docentes con la cultura organizacional.</p> <p>c) Describir el nivel de adaptabilidad que tienen los docentes con la cultura organizacional.</p> <p>d) Establecer el grado o nivel de compromiso con la misión que tiene los docentes con la cultura organizacional.</p>	<p>Diseño de investigación Descriptivo simple</p> <p>Población y muestra Docentes</p> <p>Técnicas e instrumentos Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p>Plan de análisis de datos Elaboración de base de datos Tabulación Graficación Interpretación</p>

Anexo 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL PROBLEMA

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
V1 Cultura organizacional.	Son las creencias, los valores, principios fundamentales, prácticas laborales y comportamientos empresariales que se encuentran de forma tácita en el trabajo colectivo de la organización.	Implicación	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Trabajo en equipo • Desarrollo de capacidades
		Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Valores centrales • Acuerdo • Coordinación e integración
		Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cambio • Orientación al cliente • Aprendizaje organizativo
		Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y propósitos estratégicos • Metas y Objetivos • Visión

Anexo 3:
CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, encontrará una serie de frases relacionadas con la cultura organizacional que percibes en tu Institución Educativa.

Lee cada una de las frases y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo.

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales:

N°	Items	Escala				
		1 CD	2 ED	3 IN	4 DA	5 CA
1.	La mayoría de miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo					
2.	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que de la mejor información					
3.	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir con facilidad la que se necesita					
4.	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en la institución educativa					
5.	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo de algún grado					
6.	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución educativa.					
7.	Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo					
8.	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección o un grupo					
9.	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de la organización					

N°	Items	Escala				
		1 CD	2 ED	3 IN	4 DA	5 CA
10.	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11.	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12.	Las capacidades de los futuros líderes de la institución educativa se mejoran constantemente					
13.	La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus docentes y demás trabajadores					
14.	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva de sus miembros					
15.	A menudo surgen problemas porque no se dispone de las habilidades necesarias para hacer el trabajo (*)					
16.	Los directivos y líderes de la institución educativa practican lo que pregonan					
17.	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18.	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma que nos conducimos					
19.	Ignorar los valores esenciales de la institución educativa te ocasionaría problemas					
20.	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
21.	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22.	Esta institución educativa tiene una cultura “fuerte”					
23.	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24.	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves (*)					
25.	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
26.	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27.	Las personas de diferentes grupos de esta institución educativa tienen una perspectiva común					
28.	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes					

N°	Items	Escala				
		1 CD	2 ED	3 IN	4 DA	5 CA
	grupos de esta institución educativa.					
29.	Trabajar con alguien de otro grupo de esta institución educativa es como trabajar con alguien de otra institución (*)					
30.	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31.	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32.	Respondemos bien a los cambios del entorno					
33.	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34.	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias (*)					
35.	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
36.	Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes o padres de familia conducen a menudo a introducir cambios					
37.	La información sobre nuestros estudiantes o padres de familia influye en nuestras decisiones					
38.	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39.	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los padres de familia o estudiantes (*)					
40.	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los padres de familia.					
41.	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42.	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados					
43.	Muchas ideas “se pierden en el camino” (*)					
44.	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45.	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”					
46.	Esta institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					

N°	Items	Escala				
		1 CD	2 ED	3 IN	4 DA	5 CA
47.	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones educativas					
48.	Esta institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49.	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50.	La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara (*)					
51.	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52.	Los líderes y directivos fijan metas ambiciosas pero realistas					
53.	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54.	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55.	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
56.	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57.	Los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo (*)					
58.	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo (*)					
59.	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60.	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

(*) Ítems inversos.

Adaptado de:

Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. En: Summa Psicológica, 1, pp. 15-22.

Anexo 4: VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombres y apellidos del validador : Dr. Justo Paul Iván Corcuera García
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente Universidad de Piura
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Adaptación al español del Instrumento sobre cultura organizacional de Denison
 1.4 Autor del instrumento : Tomás Bonavía, Vicente J. Prado, Alejandra García Hernández

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento	Indicadores			Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>¿Será mejor y/o cumplir algunos aspectos?</i>
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en las variables y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Me parece que en algunas partes debería ser diferente</i>
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Algunos de los ítems son similares</i>
• SUFFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir las variables.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>En tema de ítems o ítem puede mejorarse</i>
• OBJETIVIDAD	Los ítems miden comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>En muchos casos pareciera ser subjetivo</i>
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de las variables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Hay palabras que no son claras</i>
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					
		D	R	B	
		0	5	5	
		C	B	A	Total

Elaboración: Juan Carlos Zapata Ancochea

Coefficiente de validez : $\frac{A + B + C}{30} = \frac{0 + 10 + 15}{30} = \frac{25}{30}$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

0,83 Validez buena

Piura, 12 de diciembre de 2016.

Intervalos	Resultado
0,00 - 0,49	• Validez nula
0,50 - 0,59	• Validez muy baja
0,60 - 0,69	• Validez baja
0,70 - 0,79	• Validez aceptable
0,80 - 0,89	• Validez buena
0,90 - 1,00	• Validez muy buena


Dr. Justo Paul Iván Corcuera García
 Docente Universidad de Piura

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente Universidad de Piura
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison
 1.4 Autor del instrumento : Tomás Bonavía, Vicente J. Prado, Alejandra García Hernández

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1 2 3			Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en las variables y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir las variables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems miden comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de las variables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL				4	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Elaborador: Juan Carlos Zapata Anahita

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 1.0$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escribe sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena.

Piura, 12 de diciembre de 2016.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

Elsa
 Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar
 Docente Universidad de Piura

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Mgtr. Juana María Huaco García
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente Universidad de Piura
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison
 1.4 Autor del instrumento : Tomás Bonavía, Vicente I. Prado, Alejandra García Hernández

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1 2 3			Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en las variables y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir las variables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems miden comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONCRETISMO	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de las variables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORDENAMIENTO	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Elaboración: Juan Carlos Zúñiga Aránguiz

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 1.0$

Intervalos	Resultado
0.00 – 0.49	- Validez nula
0.50 – 0.59	- Validez muy baja
0.60 – 0.69	- Validez baja
0.70 – 0.79	- Validez aceptable
0.80 – 0.89	- Validez buena
0.90 – 1.00	- Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena.

Piura, 12 de diciembre de 2016.

Mgtr. Juana María Huaco García.
Docente Universidad de Piura